

UNIVERSIDADE DE LISBOA

INSTITUTO DE EDUCAÇÃO



# **Competências pedagógicas do formador**

## **Teoria VS prática**

Catarina Freitas Rodrigues

MESTRADO EM EDUCAÇÃO E FORMAÇÃO

Área de Especialidade de Organização e Gestão da Educação e Formação

Relatório de Estágio

Orientado pela Professora Doutora Marta Isabel da Silva Mateus de Almeida

2019



## **AGRADECIMENTOS**

Queria agradecer aos meus pais, pelo apoio incondicional e a força que sempre me deram para seguir os meus sonhos e batalhar pelos meus objetivos. Ao meu irmão, pelo apoio, orientação e amizade.

Um agradecimento aos meus amigos, por estarem presentes na conclusão de mais uma etapa.

A todos os professores que contribuíram para o meu crescimento enquanto técnica de educação.

Um agradecimento especial a todos os elementos que tive contacto durante o estágio no Citeforma, pela simpatia e disponibilidade.

À Professora Marta Almeida, na qualidade de orientadora, pela ajuda durante este processo.



## RESUMO

O presente relatório descreve o meu percurso de estágio curricular no Citeforma, com a duração de nove meses e realizado no âmbito do 2º ano do Mestrado em Organização e Gestão da Educação e Formação. Pretendo através deste relatório expor as experiências vividas, as aprendizagens realizadas e as competências desenvolvidas ao longo do percurso, procurando ter uma atitude reflexiva sobre as mesmas.

O relatório tem como tema as “Competências Pedagógicas do Formador: Teoria VS Prática” e encontra-se dividido em três capítulos: 1) Caracterização e análise do Citeforma; 2) Projeto de investigação e 3) Atividades realizadas e considerações finais. Este capítulo são complementados por um conjunto de anexos.

Esta investigação que tem como finalidade contribuir para o estudo do que são as competências pedagógicas do formador. E foram usadas abordagens de cariz qualitativo e quantitativo. Nas qualitativas foi usada a pesquisa arquivista para a caracterização do Citeforma e para a investigação feita sobre o tema das competências. E entrevistas semidiretivas com dois focos, as entrevista feitas ao elementos do Citeforma para obter e cruzar opiniões e informações sobre a organização de forma a ter uma caracterização mais completa e detalhada. E as entrevistas aos formadores com o intuito de aprofundar o tema das competências e perceber as suas crenças em relação às mesmas.

Os resultados obtidos não são exatamente os esperados devido a alguns constrangimentos, mas foi possível extrair resultados válidos e questões pertinentes para projetos futuros. No que diz respeito ao estágio curricular foi uma experiência positiva que permitiu conhecer de perto o contexto de trabalho na minha área de especialização e foi uma componente indispensável para a realização desta pequena investigação.

Este estudo ambiciona contribuir na compreensão e na resposta à questão de quais são as competências pedagógicas necessárias ao formador.

**Palavras-Chave:** Formador; Competência; Competências gerais; Competências específicas

## ABSTRACT

The following report describes my work during the curricular internship that took place at Citeforma, for a period of nine months, carried out under the second year of the Master in Organization and Management of Education and Training. Through this report I intend to expose the lived experiences, the lessons learned and the competences developed along the way, trying to have a reflective attitude about them.

The report has as its theme the “Pedagogical Competences of the Trainer: Theory VS Practice” and is divided into three chapters: 1) Characterization and analysis of Citeforma; 2) Research project and 3) Activities performed and final considerations. This chapter is complemented by a set of attachments.

This research aims to contribute to the study of the pedagogical skills of the trainer. And qualitative and quantitative approaches were used. In the qualitative ones, the archival research was used for the characterization of Citeforma and for the investigation on the subject of competences. And semi-directional interviews with two focuses, the interviews made to the elements of Citeforma to get and cross opinions and information about the organization in order to have a more complete and detailed characterization. And the interviews with the trainers in order to deepen the theme of competences and understand their beliefs about them.

The results obtained are not exactly as expected due to some constraints, but it was possible to extract valid results and pertinent questions for future projects. With regard to the curricular internship, it was a positive experience that allowed me to know the working context in my area of expertise closely and was an indispensable component for this small research.

This study aims to contribute to understanding and answering the question of which the pedagogical skills needed by the trainer.

**Keywords:** Trainer; Competence; General Competences; Specific Competences





# ÍNDICE

|   |           |
|---|-----------|
| <b>INTRODUÇÃO</b>   | <b>15</b> |
| <b>1. O CITEFORMA</b>   | <b>19</b> |
| 1.1 ESTRUTURA ORGÂNICA  | 19        |
| 1.2 ATRIBUIÇÕES DO CENTRO   | 20        |
| 1.3 ÁREAS DE FORMAÇÃO   | 20        |
| 1.3.1 FORMAÇÃO CONTÍNUA   | 20        |
| 1.3.2 CURSOS DE QUALIFICAÇÃO PROFISSIONAL                         | 21        |
| 1.3.3 OFERTAS ÀS EMPRESAS   | 22        |
| <b>2. ANÁLISE ORGANIZACIONAL DO CITEFORMA</b>                     | <b>23</b> |
| 2.1 METODOLOGIA   | 23        |
| 2.1.1 TÉCNICAS DE RECOLHA DE DADOS                                | 24        |
| 2.1.2 ANÁLISE DE CONTEÚDO   | 25        |
| 2.2 O CITEFORMA COMO ORGANIZAÇÃO                                  | 27        |
| 2.3 A ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DO CITEFORMA                       | 31        |
| 2.4 O CITEFORMA DO PONTO DE VISTA DA CULTURA ORGANIZACIONAL       | 39        |
| <b>CAPÍTULO II</b>  | <b>43</b> |
| <b>3. PROJETO DE INVESTIGAÇÃO – TEORIA VS. PRÁTICA</b>            | <b>45</b> |
| 3.1 JUSTIFICAÇÃO DO ESTUDO  | 45        |
| <b>4. METODOLOGIA</b>   | <b>47</b> |
| 4.1 QUESTÕES DE ESTUDO, EIXOS DE ANÁLISE E OBJETIVOS DE ESTUDO    | 47        |
| 4.2 TÉCNICAS DE RECOLHA DE DADOS                                  | 48        |
| 4.3 TIPO DE INVESTIGAÇÃO  | 48        |
| <b>5. COMPETÊNCIAS PEDAGÓGICAS DO FORMADOR: TEORIA VS PRÁTICA</b> | <b>51</b> |
| 5.1 CONCEITOS   | 52        |
| 5.1.1 O CONCEITO DE FORMADOR                                      | 52        |
| 5.1.2 O CONCEITO DE FORMAÇÃO                                      | 53        |
| 5.1.3 O CONCEITO DE COMPETÊNCIA                                   | 54        |
| 5.2 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DE RESULTADOS                        | 57        |
| <b>CAPÍTULO III</b>   | <b>69</b> |
| <b>6. ATIVIDADES REALIZADAS</b>                                   | <b>71</b> |

|   |           |
|---|-----------|
| <b>7. CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>                          | <b>85</b> |
| <b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>                       | <b>87</b> |
| <b>ANEXOS</b>   | <b>91</b> |
| ANEXO 1 – ORGANOGRAMA DO CITEFORMA                      | 92        |
| ANEXO 2 – GUIÃO DE ENTREVISTA, TRANSCRIÇÃO E ANÁLISE E1 | 93        |
| ANEXO 3 – GUIÃO DE ENTREVISTA, TRANSCRIÇÃO E ANÁLISE E2 | 107       |
| ANEXO 4 – GUIÃO DE ENTREVISTA, TRANSCRIÇÃO E ANÁLISE F1 | 127       |
| ANEXO 5 – GUIÃO DE ENTREVISTA, TRANSCRIÇÃO E ANÁLISE F2 | 141       |
| ANEXO 6 – QUESTIONÁRIO                                  | 153       |
| ANEXO 7 – ANÁLISE À QUESTÃO SOBRE AS TIC                | 157       |
| ANEXO 8 – PROPOSTA TÉCNICA E COMERCIAL (ANTIGA)         | 159       |
| ANEXO 9 – PROPOSTAS DE DESIGN                           | 161       |
| ANEXO 10 – PROPOSTA DE DESIGN FINAL                     | 165       |
| ANEXO 11 – GUIA DO WORKSHOP MOODLE                      | 167       |
| ANEXO 12 – NOTAS DE CAMPO                               | 177       |

## ÍNDICE DE TABELAS

|          |       |
|----------|-------|
| Tabela A | 24    |
| Tabela B | 48    |
| Tabela C | 72/74 |

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

|            |    |
|------------|----|
| Gráfico 1  | 58 |
| Gráfico 2  | 59 |
| Gráfico 3  | 59 |
| Gráfico 4  | 59 |
| Gráfico 5  | 60 |
| Gráfico 6  | 60 |
| Gráfico 7  | 61 |
| Gráfico 8  | 61 |
| Gráfico 9  | 62 |
| Gráfico 10 | 62 |
| Gráfico 11 | 63 |
| Gráfico 12 | 63 |
| Gráfico 13 | 64 |
| Gráfico 14 | 64 |
| Gráfico 15 | 65 |
| Gráfico 16 | 65 |
| Gráfico 17 | 66 |
| Gráfico 18 | 66 |
| Gráfico 19 | 67 |



## **ÍNDICE DE IMAGENS**

|          |    |
|----------|----|
| IMAGEM 1 | 31 |
|----------|----|

---

## **LISTA DE SIGLAS E ACRÓNIMOS**

APCER - Associação Portuguesa de Certificação

CCP – Certificado de Competências Pedagógicas

IEFP - Instituto do Emprego e Formação Profissional

IQNET - The International Certification Network

SITESE - Sindicato dos Trabalhadores e Técnicos de Serviços, Comércio, Restauração e Turismo



## INTRODUÇÃO

O presente relatório apresenta a investigação e o trabalho desenvolvidos no estágio curricular realizado no Citeforma. Teve a duração de nove meses e enquadra-se no âmbito do 2º ano do Mestrado em Organização e Gestão da Educação e Formação.

A modalidade de estágio visa, a partir da participação em contextos reais, mobilizar e integrar uma vasta gama de conhecimentos teóricos e competências para execução de atividades profissionais e ainda competências de investigação para o desenvolvimento de um pequeno estudo sobre uma problemática identificada. Por sentir que me faltava reforçar a articulação entre a formação académica e a sua transferência para o contexto real de trabalho, optei pelo estágio curricular, renunciando às modalidades de tese ou projeto, que me possibilitasse adquirir experiências e competências relacionadas com a minha área de estudos e, de igual forma, me desse oportunidade de investigar o meu tema de interesse.

A escolha do Citeforma enquanto local para realizar o meu estágio decorreu de um conjunto de razões. a primeira reside na minha vontade de trabalhar e de aprofundar os meus conhecimentos na área de formação. Pretendia também investigar um tema que divergisse do que foi habitual durante os anos de licenciatura e de mestrado. Outros dos motivos foi a oportunidade de trabalhar diretamente com formadores, ainda que não tenha tido a possibilidade de acompanhar o seu dia-a-dia. Este estágio ajudou-me a delinear melhor o meu percurso e as minhas preferências na área da formação.

No que diz respeito à estrutura deste relatório está dividido em 3 grandes capítulos, o primeiro capítulo é relativo à caracterização do Citeforma. O segundo capítulo remete para o projeto de investigação desenvolvido e os resultados obtidos, por fim, o terceiro e último capítulo refere-se às atividades desenvolvidas no decorrer do período de estágio e reflexões sobre as mesmas. O relatório encerra com as considerações finais desta experiência, deixando algumas sugestões para possíveis novos trabalhos de investigação sobre o tema.





# Capítulo I



## **1. O CITEFORMA**

Este primeiro ponto do capítulo tem por objetivo descrever a organização onde foi realizado o estágio, o Citeforma. Toda a informação, que se segue, acerca da entidade foi obtida através do site oficial da mesma, [www.Citeforma.pt](http://www.Citeforma.pt).

O Citeforma é um Centro de formação profissional de gestão participada, criado por protocolo outorgado pelo SITESE - Sindicato dos Trabalhadores e Técnicos de Serviços, Comércio, Restauração e Turismo e pelo I.E.F.P. - Instituto do Emprego e Formação Profissional.

É uma entidade dotada de personalidade jurídica de direito público, sem fins lucrativos, com autonomia administrativa e financeira e património próprio. O Citeforma está certificado pela APCER e pela IQNet no que diz respeito ao seu sistema de gestão de qualidade.

De momento, e de acordo com informação obtida numa conversa informal com a coordenadora do departamento de formação, conta com 22 trabalhadores, cerca de 160 formadores externos e, em média, 50.000 formandos por ano.

### **1.1 Estrutura Orgânica**

A estrutura orgânica do centro é composta por um conselho de administração, um conselho técnico-pedagógico, uma comissão de fiscalização e um diretor. A cada um destes órgãos está destinado um conjunto de deveres.

O conselho de Administração divide-se ainda em vários níveis hierárquicos, organizados por departamentos. Esta divisão é analisada mais à frente com o apoio do organograma oficial do Citeforma.

## **1.2 Atribuições do Centro**

O Citeforma apresenta como principal atribuição a promoção da formação profissional e como principal objetivo a valorização dos recursos humanos. Ainda assim, para frequentar estas formações o Citeforma informa que estão em lista preferencial as entidades associadas ao centro e os respetivos membros. Sendo que em primeiro lugar estão os associados do SITESE e os respetivos empregadores e posteriormente e de forma sucessiva, os candidatos a profissões e atividades no referido âmbito, os trabalhadores do âmbito não associados do Sindicato e respetivos empregadores, seguindo-se os trabalhadores e dirigentes do SITESE e os formandos indicados pelo I.E.F.P.

## **1.3 Áreas de Formação**

O Citeforma oferece formação em diversas áreas, tais como: audiovisuais e produção dos media; contabilidade e fiscalidade; desenvolvimento pessoal; direito; empreendedorismo; formação de professores/ formadores e ciências da educação; gestão e administração; informática; informática na ótica do utilizador; línguas e literaturas estrangeiras; logística; marketing e publicidade; qualidade; recursos humanos; restauração e hotelaria; secretariado e trabalho administrativo; segurança e higiene do trabalho; trabalho social e orientação; turismo e lazer; visual merchandising.

### *1.3.1 Formação Contínua*

Para além das áreas de formação, o Citeforma disponibiliza ainda informação sobre percursos formativos, que são considerados cursos de longa duração e são especializações. A lista de oferta oferece: aperfeiçoamento em secretariado; aplicações multimédia para dispositivos digitais; ciclo de empreendedorismo; contabilidade e gestão administrativa; criação de aplicações web; desenho CAD (software); desenvolvimento de competências de liderança; desenvolvimento de competências socioprofissionais; direito nas relações laborais; espanhol;

formação especializada em contabilidade, fiscalidade e gestão; fotografia digital; gestão de pessoal; imagem digital; inglês; marketing; modelação e animação 3D; planeamento, implementação e gestão de infraestruturas com Linux; planeamento, implementação e gestão de infraestruturas com servidores Windows; produção de áudio e vídeo para multimédia; programador em .net (plataforma única para desenvolvimento e execução de sistemas e aplicações); programador em java; programador sobre base de dados; segurança, higiene e saúde no trabalho - ambiente e qualidade; tecnologias de informação - nível I; tecnologias de informação - nível II.

Dentro da área de formação contínua, esta entidade promove, ainda, cursos de formação modular e de curta duração, sobre: audiovisuais e produção dos media; contabilidade e fiscalidade; desenvolvimento pessoal; direito; empreendedorismo; formação de professores/formadores e ciências da educação; gestão e administração; informática; informática na ótica do utilizador; línguas e literaturas estrangeiras; logística; marketing e publicidade; qualidade; recursos humanos; restauração e hotelaria; secretariado e trabalho administrativo; segurança e higiene do trabalho; trabalho social e orientação; turismo e lazer; visual merchandising.

Por fim, mas ainda dentro da área de formação contínua, o Citeforma oferece seminários/workshops, que englobam o ponto de inovação presente no website, estes seminários abordam diversos temas que a entidade desenvolve em áreas como os percursos formativos e os cursos.

### *1.3.2 Cursos de Qualificação Profissional*

Para além dos cursos referidos anteriormente, o Citeforma dispõe ainda de qualificação profissional que se destina não só a público que pretende melhorar as suas qualificações, também a jovens que não se encontram a estudar e que não estão inseridos no mercado de trabalho, até ao público desempregado inscrito nos centros de emprego.

### *1.3.3 Ofertas às Empresas*

Para empresas, o Citeforma oferece formação à medida, consultadoria e outros serviços.

Nesta área, e como referido nas notas de campo (Anexo 12, p. 169) associadas a este estudo, foi-me possível perceber que o Citeforma pode fazer diagnóstico de necessidades, a conceção da formação e a avaliação da mesma. No entanto o Citeforma só faz a conceção da formação e avaliação de nível I (avaliação do formador e a avaliação dos conteúdos, no formato de questionário).

O diagnóstico de necessidades é sempre feito pelas empresas.

## **2. ANÁLISE ORGANIZACIONAL DO CITEFORMA**

Tendo caracterizado a organização de forma descritiva, passarei à sua análise a partir das propostas de autores no que diz respeito ao tipo de estrutura e cultura. Optei por ir apresentando o quadro teórico a que recorro, em simultâneo com a análise que faço da organização a partir desse prisma, potenciando a aplicação da teoria à análise de uma organização concreta.

### **2.1 Metodologia**

Para caracterizar a instituição usei o método de pesquisa documental, não só nos documentos oficiais do Citeforma, mas também para complementar as minhas conclusões sobre as informações retiradas. Usei ainda o método de etnografia tirando proveito de estar inserida dentro da instituição e, desta forma, tendo oportunidade de estudar como se comportam e como interagem entre si, de procurar entender suas crenças, valores, motivações, perspectivas e como estes fatores variam em diferentes momentos e circunstâncias. Optei por metodologias de cariz qualitativo pois, nenhum dado foi tido como trivial, sendo feita uma análise minuciosa e cuidada de cada informação recolhida de forma a obter uma visão mais clara do que é o Citeforma (Bogdan & Biklen, 1994).

De acordo com as ideias dos mesmos autores, a investigação qualitativa é descritiva, isto porque os dados recolhidos são palavras ou imagens e não números. Muitas vezes estudos desta natureza são suportados em diversas citações para ilustrar conclusões ou formas de pensar. Segundo Amado (2013) o foco neste tipo de investigação é perceber/compreender a realidade global do contexto, ou seja, sem retirar o objeto de estudo do seu contexto para assim extrair resultados mais fiéis ao real.

### 2.1.1 Técnicas de recolha de dados

Tabela A

| <b>Técnicas</b>                  | <b>Dados recolhidos</b>   | <b>Tratamento dos dados</b>  |
|----------------------------------|---|------------------------------|
| <b>Pesquisa arquivista</b>       | <ul style="list-style-type: none"><li>▪ <b>Informações sobre o Citeforma não expostas no site;</b></li></ul>  | ➤ <b>Análise de conteúdo</b> |
| <b>Entrevista Semi-Diretivas</b> | <ul style="list-style-type: none"><li>▪ <b>Informações sobre o Citeforma não expostas no site ou em documentos oficiais (Coordenadora do departamento de formação);</b></li><li>▪ <b>Questões, crenças e visões da coordenadora do departamento de formação e um elemento do departamento (Cruzamento de informação de diferentes fontes com os documentos oficiais);</b></li></ul> | ➤ <b>Análise de conteúdo</b> |
| <b>Notas de campo</b>            | <ul style="list-style-type: none"><li>▪ <b>Observações, pensamentos e experiências vividas diariamente na organização</b></li></ul>   | ➤ <b>Análise de conteúdo</b> |

Para iniciar esta etapa, aproveitei a conversa inicial, de cariz informal, que tive com a responsável do departamento de formação que me recebeu quando fui à primeira reunião no Citeforma, para esclarecer o objetivo do estágio e o que pretendia estudar. Nessa conversa, que durou cerca de hora e meia, consegui recolher alguma informação sobre a organização no formato de notas de campo, que aproveitei para cruzar com a que obtive posteriormente na pesquisa pelo site da entidade.

Como referido, de seguida a essa conversa fiz uma pesquisa alongada e detalhada pelo site do Citeforma, recorrendo à pesquisa arquivista. Este tipo de pesquisa consiste em extrair



informações de documentos previamente elaborados com o intuito de dar resposta às questões da investigação. Assim sendo, tem o benefício de recolher informação de forma pura, ou seja, não existe interferências nem mesmo do investigador, sendo essa a sua maior vantagem (Afonso, 2005).

Fiz duas entrevistas a elementos do departamento de formação, para poder esclarecer algumas dúvidas e comparar as informações que eu obtive com as informações dos dois elementos e ainda comparar as informações entre cada elemento e os documentos oficiais. As entrevistas caracterizam-se por serem conversas premeditadas. Embora possa envolver mais pessoas, é geralmente feita entre duas pessoas (Morgan, 2006). São usadas as entrevistas quando o investigador pretende “recolher dados descritivos na linguagem do próprio sujeito” desta forma é possível para o investigador “desenvolver intuitivamente uma ideia sobre a maneira como os sujeitos interpretam aspectos do mundo” (Bardin, 2009, p. 134).

Ao longo do meu tempo de estágio no Citeforma fui mantendo um caderno com notas de campo que, segundo Bogdan & Biklen (1994) e Bardin (2009) é a descrição por forma escrita de tudo o que o investigador vê, vive e os seus pensamentos. Nas notas de campo fui relatando os acontecimentos e apontando algumas observações que considerei mais relevantes do dia-a-dia da organização e dos seus elementos, não me sendo possível fazer uma observação direta por estar inserida no meio do departamento.

### *2.1.2 Análise de conteúdo*

Se existe recolha de dados, é indispensável que se faça a sua análise de acordo com a análise de conteúdo que tem por intuito descrever de forma concreta e resumida a realidade observada/estudada. Esta análise caracteriza-se, assim, por procurar representar o conteúdo de um ou mais documentos de uma forma diferente, preferencialmente mais simples de entender e consultar do que o documento original (Bardin, 2009).

Dentro da investigação qualitativa, Bogdan & Biklen (1994, p. 50) afirmam que a análise de conteúdo de forma indutiva não analisa dados recolhidos para confirmar hipóteses,

mas para construir “abstrações” que se vão agrupando, assim este processo de análise funciona como um funil, onde “as coisas abertas estão no topo e vão se tornando fechadas e específicas no extremo”.

## 2.2 O Citeforma como organização

O conceito de organização vem a ser estudado há vários anos, conferindo-lhe várias definições similares. Uma organização pode assumir várias finalidades e ter vários objetivos, tornando-se difícil dar uma definição exata, tal como refere Bilhim (1996, p. 19) “as organizações são muitas coisas ao mesmo tempo”.

Morgan (2006, p. 37) afirma que “a origem da palavra organização deriva do grego *organon* que significa uma ferramenta ou instrumento”. Podemos pensar a organização como uma entidade que é criada com um objetivo ou finalidade. No caso do Citeforma existe um objetivo geral que todos os departamentos e indivíduos singulares trabalham diariamente para alcançar tal como referido nas entrevistas realizadas. A entrevistada 2 referiu que:

“de forma livre nós podemos dizer que os objetivos do Citeforma são a promoção das competências e da valorização profissional dos trabalhadores do... da área de influência do SITESE, dos... dos trabalhadores do IEF, dos empresários onde essas pessoas, não é dos empresários, de onde esses trabalhadores estão acolhidos e desenvolvem a sua atividade” (Anexo 3, p. 104).

De acordo com esta ideologia, a entrevistada 1 deu o seu parecer referindo que o objetivo do Citeforma é qualificar as pessoas “para o mercado de trabalho” (Anexo 2, p. 90) que provou ser semelhante à opinião e análise da entrevistada 2, proporcionando coerência aos documentos oficiais do Citeforma.

A organização é, desta maneira, uma forma de reunir e organizar um coletivo de indivíduos para alcançar determinada finalidade, em torno das quais se definem metas e objetivos que guiam as tarefas a desenvolver, com vista a atingir esses mesmos objetivos.

Assim, podemos ver a organização como “uma unidade social na qual as pessoas conseguiram estabelecer entre si relações estáveis” (Litterer citado por Chorão, 1992, p. 11), relações essas que são criadas com base em interesses e metas comuns. A referida autora acrescenta ainda que, “a importância das finalidades reside no facto de elas refletirem a própria

essência da organização” e, por consequência, a missão e o papel que esta desempenha na sociedade.

É, então, possível dizer que, uma organização nunca é composta por um indivíduo apenas, mas por um coletivo, sendo uma construção social (Chorão, 1992). Neste sentido, “o facto de a organização ser uma entidade ou unidade social significa que é integrada por pessoas e grupos de pessoas, que interagem entre si” (Bilhim, 1996, p. 21). É através de estratégias de interação e estratégias relacionais que se torna possível a realização de um conjunto de objetivos e finalidades.

Tal como Schein (1982) declara, o ser humano já entendeu que quando se une e trabalha em conjunto, alcança as suas metas com maior rapidez e obtém mais resultados do que trabalhando de forma singular. A esta união e coordenação de esforços o autor afirma estar subjacente o conceito de organização. Desta forma, podemos concluir que a organização nasce quando existe uma necessidade ou problema humano que necessita de ser respondido coletivamente. Contudo acho importante referir novamente que a organização é vista enquanto instrumento criado em situações específicas, para dar resposta imediata ao propósito com que é criada, esta precisa de acompanhar as mudanças na sociedade onde se insere e de inovar incessantemente para se manter à superfície, sentindo, por estes motivos, uma pressão constante. No dia em que não mais conseguir inovar e acompanhar a evolução da sociedade onde se insere, a organização cessa de existir, pois deixa de fazer falta (Barroso, 2002).

No que diz respeito a trabalho coletivo, existem vários modelos que podem caracterizar a estrutura de uma organização. Por exemplo, Mintzberg (1995) propõe a tipologia mecanicista que se caracteriza, entre outros aspetos, pelos vários departamentos ao encargo de uma pessoa/chefe, esta característica é visível na organização do Citeforma.

A tipologia mecanicista partiu, segundo Mintzberg (1995) da suposição de que todas as organizações, independentemente das diferentes estruturas e das diferentes envolventes

precisam de ser administradas. Assim o objetivo do Citeforma será que toda a empresa seja gerida pelos órgãos supremos do organograma e que a esses respondam os chefes de cada departamento, ao invés de ter de gerir pessoa a pessoa. Isto permite uma otimização do tempo e uma melhor resposta às necessidades dos elementos da empresa, pois estes trabalham diretamente com os seus superiores que, posteriormente, fazem o ponto de situação do departamento que administram, em reuniões marcadas para esse efeito.

Outras características que definem este modelo são:

“as tarefas operacionais rotineiras e muito especializadas, procedimentos muito formalizados no centro operacional, uma proliferação de regras, regulamentos e uma comunicação formalizada em toda a organização, unidades muito grandes ao nível operacional, o agrupamento das tarefas baseado nas funções, uma centralização relativamente importante dos poderes de decisão, uma estrutura administrativa elaborada e uma distinção nítida entre os operacionais e os funcionais” (Mintzberg, 1995, p. 346).

Com esta definição, o Citeforma começou a não encaixar perfeitamente no modelo. Apesar dos agrupamentos por tarefas, enquanto organização, o Citeforma não segue regras restritas e tem uma política bastante acessível sobre como resolver determinados assuntos, pois tal como indica Mintzberg (1995) estes tendem a ser maioritariamente problemas e tarefas rotineiras.

Procurei, por este motivo, encontrar um modelo complementar e foi quando o modelo a adhocracia de Mintzberg (1995) pareceu fazer um melhor acompanhamento daquilo que é a forma de organização do Citeforma. Este é um modelo com uma baixa formalização de comportamentos, e tal foi possível observar durante a minha permanência na organização, mas também, confirmado pelas duas entrevistas a elementos do departamento de formação. A entrevistada 1 refere que “O Citeforma já foi mais formal em termos de... de código de vestuário por exemplo... porque eu acho que também acompanha muito a evolução do mercado

e do tecido empresarial” (Anexo 2, p. 90). A entrevistada 2 corrobora esta analogia dizendo “Nós não temos nenhum manual, se quisermos, de acolhimento do trabalhador... ah... ah... não tem regras de comportamento a não ser, certo, aquilo que é o chavão... a urbanidade, o respeito...” (Anexo 3, p. 104).

Outros aspetos, segundo Mintzberg (1995, p. 458) que caracterizam este modelo e ajudam a descrever o Citeforma são, tal como já referido, “uma estrutura muito orgânica com pouca formalização do comportamento”, tal como é possível analisar pelo organograma mais simplista a nível vertical e mais complexo a nível horizontal, com uma preocupação por agrupar elementos em várias áreas de trabalho, existe tal como o outro refere “uma especialização horizontal elevada (...) uma tendência para agrupar os especialistas em unidades funcionais para a gestão do pessoal (...)”. Contudo, também não era o modelo que encaixasse de forma perfeita pois é baseado em inovação, tal como diz Mintzberg (1995, p. 458/459) “a estrutura das adhocracias deve ser flexível, orgânica, renovando-se a si mesma” e o Citeforma, pelo que me foi possível recolher durante o estágio, é uma empresa que não inova com regularidade, os métodos de trabalho são os mesmos, os trabalhadores são os mesmos, os formadores de preferência serão sempre os mesmos. Embora haja um certo esforço por inovar, não é um processo constante, acontece lentamente e em dimensões muito pequenas.

Assim acabei por optar pelos dois modelos, que se completam e formam, em conjunto, uma melhor caracterização do Citeforma.

## 2.3 A estrutura organizacional do Citeforma

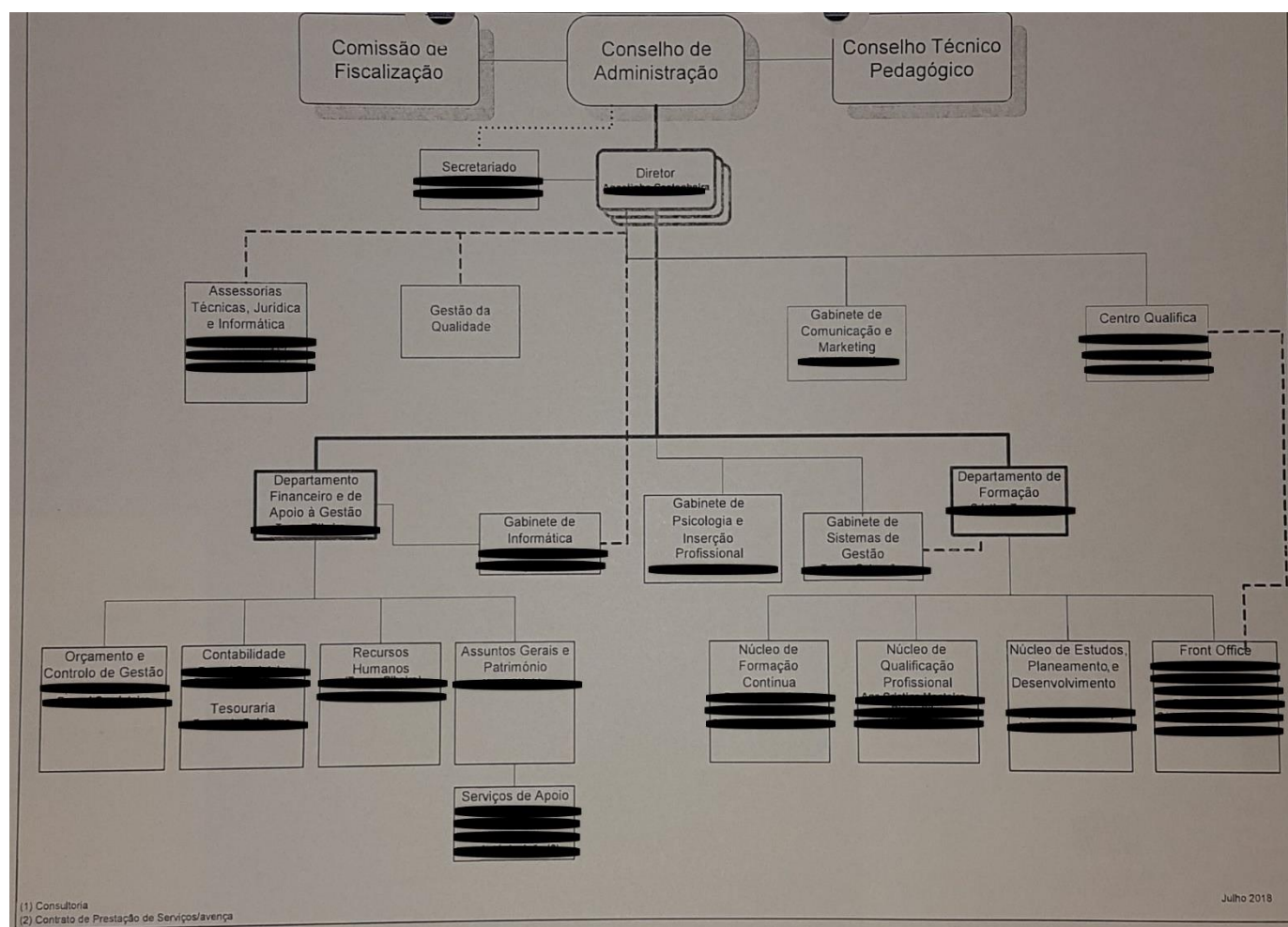


Imagem 1 – Organograma do Citeforma

A estrutura organizacional diz respeito à forma de organização de uma entidade. Bilhim (1996, p. 22) afirma que a estrutura organizacional permite definir “a forma como as tarefas devem estar destinadas; especifica quem depende de quem; define os mecanismos formais; constitui um conjunto de variáveis complexas, sobre as quais os administradores e gestores fazem escolhas e tomam decisões”. No Citeforma existe um organograma que está organizado por vários níveis hierárquicos verticais e por vários departamentos organizados de forma horizontal, que permitem perceber o desdobramento de departamentos por áreas de atuação e os seus elementos constituintes, tal como já referido posteriormente.

Quando se aborda a estrutura de uma organização, Mintzberg (1995) afirma que são cinco as componentes básicas que caracterizam a estrutura: A saber: o centro operacional, o vértice-estratégico, a linha hierárquica, a tecnoestrutura e o pessoal de apoio.

O centro operacional, tal como o nome indica, diz respeito a todos os membros operacionais de uma organização, que realizam o trabalho de produção de bens e serviços. No caso específico do Citeforma todos os membros localizados abaixo do diretor podem ser vistos como parte do centro operacional, isto porque todos os elementos estão envolvidos em trabalhos de produção de bens e serviços ainda que em áreas distintas. Mintzberg (1995, p. 43) atribui quatro tarefas ao centro operacional. Estes indivíduos “(1) procuram o que é necessário para a produção. (...) (2) Os operacionais transformam os “inputs” em “outputs” (...), (3) Distribuem os “outputs” (...) (4) Oferecem apoio direto às funções de “outputs” (...)”.

O vértice estratégico é, segundo Mintzberg (1995), a outra ponta de uma organização. É nesta extremidade que se encontram todos os membros que estão incumbidos da responsabilidade global da organização, ou seja, membros como o diretor, secretárias, assistentes, etc. Pelo que me foi possível perceber, tendo em conta que estive colocada de forma permanente com o departamento de formação, no Citeforma o vértice estratégico é composto pela comissão de fiscalização, pelo conselho técnico pedagógico, pelo conselho de administração e pelo diretor e a sua assistente. Este vértice, segundo refere Mintzberg (1995) tem como função assegurar que a organização cumpra a sua missão eficazmente, assim como servir as necessidades de todas as pessoas que controlam ou que, de qualquer maneira, exercem poder sobre as organizações.

Existem ainda, a linha hierárquica que liga o vértice estratégico ao centro operacional, ou seja, faz a ligação entre os vários vértices, e os diferentes níveis hierárquicos.

A tecnoestrutura, segundo Mintzberg (1995, p. 49), é onde encontramos os “analistas que asseguram a standardização da organização”. Estes podem “conceber, planear ou



assegurar a formação dos operacionais, mas não podem executar o trabalho propriamente dito”. Na tecnoestrutura, pelo que foi possível recolher no tempo de estágio, estão inseridos três grandes departamentos, sendo esses o Núcleo de Formação Contínua, o Núcleo de Qualificação Profissional e o Núcleo de Estudos, Planeamento e Desenvolvimento. Estes são os departamentos que asseguram o bom funcionamento do serviço que o Citeforma presta na sociedade, a formação. São estes elementos que garantem a qualidade dos formadores que colaboram com a organização e a qualidade e o desempenho favorável das formações.

E por fim, o pessoal de apoio, tal como o nome indica refere-se a todos os indivíduos que pertencem à organização e, aos quais, compete dar apoio à organização fora do normal trabalho operacional (Mintzberg, 1995). Nesta última componente o Citeforma conta com quatro elementos para os serviços de apoio, foi-me possível recolher que um dos elementos pertence ao gabinete de informática e outro está encarregue da tesouraria.

Existem, de igual forma, outras três características que outros autores, como Bilhim (1996) e Chorão (1992), referem e que ajudam a compreender a estrutura da organização. Essas características são a complexidade, a formalização e a centralização.

A complexidade é a característica que nos permite entender como é feita a divisão do trabalho, quais são os níveis hierárquicos e de que forma é que isso torna a organização mais ou menos complexa. O Citeforma é uma organização complexa, existe uma acentuada divisão do trabalho por níveis hierárquicos e por diferentes grupos de elementos. No entanto, na entrevista com a coordenadora do departamento de formação foi possível perceber que, pelo menos dentro do núcleo de formação, os elementos sabem realizar o trabalho uns dos outros e trabalham com grande proximidade como a entrevistada 1 mencionou na sua entrevista dizendo “Nós trabalhamos todos muito mais próximos uns dos outros” (Anexo 2, p. 104). No entanto o Citeforma escolhe que trabalhem por áreas, para agilizar a resposta aos pedidos que recebem.

Esta característica tem muitas similaridades com a linha hierárquica. Para entender melhor como é analisada a complexidade de uma organização, podemos desconstruir a complexidade em três pontos diferentes que, segundo Bilhim (1996) são a distinção a nível horizontal, a nível vertical ou hierárquico e a nível espacial.

A distinção horizontal é o nível mais complexo dos três, este “engloba o nível de separação horizontal entre unidades ou departamentos e diz respeito à subdivisão das tarefas desempenhadas pela organização entre os seus membros” (Bilhim, 1996, p. 117). Dentro do Citeforma esta é a componente mais complexa vista no organograma, tal como referido previamente. A organização está organizada em vários grupos que atuam por áreas. De acordo com Bilhim (1996) esta complexidade torna mais difícil a coordenação e a comunicação entre as várias unidades existentes, contudo, como os dois departamentos mais complexos do Citeforma, departamento financeiro e o de formação, se encontram estabelecidos no mesmo piso e em ambiente aberto, permite aos elementos comunicarem facilmente entre si, reduzindo este efeito referido pelo autor.

Contudo, os indivíduos que desempenham tarefas nesses departamentos podem possuir diferentes conhecimentos, aptidões ou comportamentos, bem como apresentar diferenças quanto à sua educação, sendo uma mais valia para a organização. Pelo lado negativo, estas diferenças aumentam a probabilidade de haver diferenciação dentro da organização, no caso do Citeforma existe um organograma explícito onde se pode analisar estas diferenças, ainda que no dia-a-dia da organização nem sempre seja perceptível.

A esta distribuição e organização dos indivíduos por áreas de especialização o autor chama de “departamentação, que é o modo pelo qual cada organização coordena, através de diferenciação horizontal, as suas actividades” (Bilhim, 1996, p. 138), este é, como mencionado acima, o caso concreto da forma de organização do Citeforma. Esta departamentação, como já referido, “deve fazer aquilo que tem a ver com a sua própria tarefa especializada e estabelecer

uma identificação com esta, por vezes, em detrimento dos objectivos globais” (Bilhim, 1996, p. 138).

Quanto maior for o número de departamentos e quanto maior o grau de instrução dos indivíduos, segundo Bilhim (1996), maior será a complexidade de uma organização.

A diferenciação vertical diz respeito à complexidade da estrutura da organização, que é medida através do número de níveis hierárquicos, desde o topo ao nível mais baixo” (Bilhim, 1996). Os critérios que definem a dimensão vertical assentam no pressuposto de que o poder/autoridade é distribuído de acordo com os vários níveis, ou seja, quanto mais alto o nível mais poder. E, segundo Bilhim (1996), quanto maior a dimensão da organização, maior a tendência para aumentar a diferenciação vertical. No entanto, tal como na diferenciação horizontal, quanto maior for a diferenciação vertical, ou seja, mais complexa, mais se acentua a dificuldade de coordenação, controlo e comunicação. Dentro da estrutura do Citeforma existem apenas seis níveis hierárquicos verticais sendo mais acentuado o desdobramento a nível horizontal, permitindo uma facilidade de comunicação entre os vários departamentos.

O último nível diz respeito à diferenciação espacial/dispersão geográfica. Este é como que uma extensão dos dois outros níveis. Os indivíduos e as tarefas podem dispersar-se no espaço, em concordância com as funções horizontais e verticais. “Assim, quanto mais dispersas geograficamente estão as unidades organizacionais, mais complexa é a organização. E quanto mais complexa se torna, maiores são as dificuldades de comunicação, coordenação e controlo” (Bilhim, 1996, p. 140). No caso do Citeforma como é uma organização com apenas 22 trabalhadores fixos, e tendo em conta as características sobre a estrutura da organização referidas acima, é notória uma facilidade de coordenação e comunicação entre os vários departamentos.

A formalização diz respeito às regras e procedimentos que uma organização tem ou não implementados para orientar os seus membros e as tarefas realizadas. É vista como a

característica que representa o uso das normas escritas da organização. Segundo Bilhim (1996), esta é a principal componente estrutural para o indivíduo, pois o seu comportamento na organização é afetado pelo grau de formalização da mesma.

Durante o tempo de estágio não me foi possível apurar nenhum tipo de regras seguidas pelos indivíduos no seu dia-a-dia ou na forma como executavam determinadas tarefas. Foi, no entanto, possível verificar que existem determinadas tarefas que são cumpridas com regularidade, como por exemplo, horários de formações, aberturas e fechos de formações, etc. que são feitos com base em alguns pontos chave comuns, mas que cada elemento executa, com a liberdade que lhe é concedida, à sua maneira. A coordenadora do departamento de formação, em resposta à minha questão sobre regras e padrões diz “Sim, mas no departamento de formação há um conjunto de coisas que elas decidem” (Anexo3, p. 90).

A formalização permite analisar a apreciação que os superiores fazem dos restantes indivíduos e da sua capacidade de tomar decisões. Assim:

“quando os gestores de topo acreditam que os outros membros são capazes de exercer o autocontrolo, e de decidir nas suas áreas técnicas, a formalização é baixa (...) Quando, pelo contrário, os dirigentes acreditam que o seu pessoal é incapaz de tomar decisões, e necessita de um grande número de normas para orientar o seu comportamento, a formalização é elevada” (Bilhim, 1996, p. 140/141).

Outro fator decisivo, segundo Bilhim (1996), na formalização de uma organização, é o género de problemas que esta enfrenta. Organizações que lidam de forma constante com problemas novos, complexos e para os quais não existem antecedentes, tendem a ter uma formalização mais baixa, pois não é possível criar normas e procedimentos para problemas que estão sempre a variar. Já organizações com problemas repetitivos, estes tornam-se parte de uma rotina, o que permite à organização criar normas e procedimentos para lidar com a situação e, por consequência, tornar-se mais e mais formalizada. Contudo, tal como referido acima, este

não é o caso do Citeforma, que se mantém pouco formalizado, ainda que com problemas repetitivos.

Portanto, a organização pode, com a formalização, regular o comportamento dos indivíduos e designar por escrito o que devem fazer em cada situação. Desta forma, a organização reduz os riscos de comportamentos inadequados e garante que as tarefas são realizadas de forma consolidada e com um esforço coordenado.

A formalização, segundo Bilhim (1996), traz vantagens, tais como, permitir às organizações harmonizar esforços e atividades de forma a atingir os objetivos da organização. Em contrapartida, as desvantagens de uma formalização acentuada são tirar autonomia e liberdade aos indivíduos e reduzir a habilidade de resposta, podendo perder a oportunidade de lançar produtos novos e dar resposta à concorrência. Assim, com a informação recolhida, a conclusão que retiro sobre o Citeforma é que cada elemento tem liberdade dentro da organização, desde que corresponda ao senso comum e não prejudique a imagem ou funcionamento do Citeforma.

Para terminar as principais componentes da estrutura de uma organização, é preciso analisar a centralização que, tal como indica o nome, considera onde se encontra centrado o poder de decisão.

A “centralização e a descentralização representam os dois extremos duma linha contínua. A localização da organização nessa linha é um factor importante que nos pode informar sobre o tipo de estrutura da organização” (Bilhim, 1996, p. 22).

Quanto mais centralizada for uma organização, mais centrado é o poder nos níveis mais altos da hierarquia dessa mesma organização. Hage (1980, p. 65 citado por Bilhim, 1996, p. 130) define a centralização como “o nível e a variedade de participação dos grupos nas decisões estratégicas em relação ao número de grupos na organização”, ou seja, quanto mais alto for o

nível de participação dos indivíduos dentro da organização, mais baixo será o nível de centralização daquela mesma organização.

A centralização reflete a imagem que a organização tem dos seus membros, isto é:

“Quando é altamente centralizada, isto significa que não tem confiança no seu pessoal para a tomada de decisões ou a auto-avaliação. As situações menos centralizadas indicam maior disposição de permitir que os membros desempenhem as suas actividades de maneira mais autónoma” (Bilhim, 1996, p. 133).

No outro extremo existe a descentralização, que se caracteriza pela distribuição da autoridade para tomar grande parte das decisões pelos níveis inferiores da hierarquia, mas mantendo-se no topo o controlo das decisões mais sensíveis da organização (Bilhim, 1996).

Existem variadas vantagens na descentralização que Bilhim (1996) tem em conta, tais como, evitar atrasos ou falta de capacidade dos níveis mais altos de dar resposta a toda a informação. Desta forma, na descentralização algumas decisões são transferidas para outros elementos da linha hierárquica, aumentando a capacidade de resposta da organização e, ainda, aumenta a rapidez da organização na resposta às exigências do mercado.

Numa organização mais descentralizada, existe mais detalhe nas informações aquando a tomada de decisão, isto porque as decisões são tomadas pelos elementos mais familiarizados com o problema, o que lhes permite ter em conta elementos informativos que se teriam perdido ao subir na hierarquia.

A descentralização incentiva a motivação dos indivíduos ao permitir que participem nas tomadas de decisão e funciona como uma base de aprendizagem organizacional, ou seja, ao motivar os indivíduos a tomar decisões em problemas menos cruciais, ajuda a preparem-se para assumir responsabilidades mais vastas e importantes à medida que sobem na organização.

No Citeforma, a acompanhar uma formalização média, existe uma centralização igualmente média, mas mais próxima do extremo da descentralização. É possível ver, no dia-a-

dia da organização, problemas recorrentes e problemas novos. Deste modo, e tal como referiram as entrevistadas 1 e 2, as decisões são tomadas em níveis mais baixos se forem problemas acessíveis, se pelo contrário, forem problemas de grande escala a tomada de decisão vai subindo nos níveis hierárquicos consoante as decisões a serem tomadas e o impacto que podem ter na organização.

Assim, conclui-se que a estrutura organizacional engloba diversos aspetos. Uma forma simples de explicar em que consiste a estrutura organizacional é:

“Toda a actividade humana organizada (...) dá lugar a duas exigências fundamentais e opostas: a divisão do trabalho nas várias tarefas a serem desempenhadas e a coordenação das mesmas a fim de realizar a actividade em questão (...) A estrutura de uma organização pode ser definida simplesmente como o total da soma dos meios utilizados para dividir o trabalho em tarefas distintas e em seguida assegurar a necessária coordenação entre as mesmas” (Mintzberg, 1995, p. 20).

## **2.4 O Citeforma do ponto de vista da cultura organizacional**

Todas as organizações são caracterizadas pela sua cultura, no caso do Citeforma a cultura está muito dissimulada. Entende-se por cultura o “padrão de pressupostos básicos, inventados, descobertos ou desenvolvidos por um grupo, à medida que aprendeu a lidar com os seus problemas de adaptação externa e de integração interna, que funcionou bem o suficiente para ser considerado válido” (Schein, 1992, citado por Carvalho, 2006, p. 2). Assim pode ser considerado que a cultura é um fator determinante no que diz respeito ao funcionamento da organização, de acordo com o que Carvalho (2006) defende.

Todas as organizações têm a sua cultura, segundo Bilhim (1996) esta está subentendida e é intangível. O autor afirma ainda que cada organização desenvolve um conjunto de suposições, entendimentos e regras implícitas que guiam o comportamento diário no local de trabalho (Bilhim, 1996).

A cultura organizacional é fundamental para o bom funcionamento e a criação de laços entre os membros da organização. Assim podemos assumir que:

“a cultura é fundamental na criação de uma linguagem e categorias conceituais comuns, que permitam aos membros comunicar eficazmente, como também na definição de critérios de inclusão ou de exclusão do grupo e no estabelecimento de relações de intimidade e amizade” (Carvalho, 2006, p. 2, citando Chambel e Curral, 1998; Schein, 1990, 1992).

Para além das vantagens enunciadas, o autor acrescenta ainda que a cultura organizacional é, de igual forma, imprescindível no que diz respeito às questões de autoridade e estatuto dentro da organização, assim como no sistema de gratificações e punições e no modo como são interpretados e atribuídos os significados aos acontecimentos (Carvalho, 2006). Neste aspeto o Citeforma atua com base em avaliações anuais de todos os elementos da organização, avaliações em que os elementos podem argumentar e avaliações que são feitas por terceiros, em que os elementos podem discordar, mas não podem argumentar, tal como refere um dos elementos do Citeforma durante a entrevista dizendo:

“avaliação de desempenho existe, é feita anualmente são definidos os parâmetros, o modelo, é o conselho de administração do Citeforma que naturalmente que, que o define em função dos resultados e das pontuações, portanto, esta avaliação de desempenho dos trabalhadores está associada à progressão das carreiras de cada um de nós... e como todos os sistemas de avaliação não é, há momentos em que as pessoas ficam mais contentes, outras ficam menos contentes mas isso não é nada de novo” (Anexo 2, p. 90).

A cultura organizacional pode ser analisada, segundo Bilhim (1996) em três diferentes níveis. Primeiro os aspetos tangíveis, um segundo nível relacionado com os valores e um terceiro nível representado pelos pressupostos básicos. O primeiro nível diz respeito, por exemplo, à tecnologia usada, à forma de vestir, falar e comportar dos elementos, até às publicações feitas pela organização. O segundo nível, de acordo com Carvalho (2006)



representa, tal como o nome indica, os valores, objetivos e estratégias partilhadas pelos indivíduos da organização. O terceiro nível “inclui as crenças, percepções, pensamentos e sentimentos inconscientes sobre a natureza do tempo e espaço, da realidade e verdade, da actividade humana e das relações humanas no contexto da organização” (Carvalho, 2006, p. 2).

Podemos, então, concluir que sendo a organização um instrumento que nasce da necessidade humana, e sendo composta por vários indivíduos que se unem em torno de um objetivo, com sistemas de relação entre si, e criando uma cultura própria, será necessariamente diferente de todas as outras. Tal como cada ser humano é diferente, cada organização gera um conjunto de pressupostos, compreensões e regras implícitas que conduzem o comportamento diário no seu interior (Bilhim, 1996), pelo que podemos dizer que cada organização tem uma cultura própria. Neste contexto, cultura organizacional inclui:

“pressupostos básicos que um dado grupo (organização) inventou, descobriu ou desenvolveu, aprendendo a lidar com os seus problemas de adaptação externa e de integração interna e que têm funcionado suficientemente bem para serem considerados válidos e para serem ensinados aos novos membros como o modo correcto de compreender, pensar e sentir em relação a esses problemas” (Schein, 1984, citado por Bilhim, 1996, p. 163).



## **CAPÍTULO II**



### **3. PROJETO DE INVESTIGAÇÃO – TEORIA VS. PRÁTICA**

O presente capítulo visa apresentar o projeto de investigação, realizado com o objetivo de descrever e analisar as percepções dos atores sobre as competências pedagógicas necessárias para o exercício profissional.

Este capítulo inclui quatro pontos. No primeiro ponto apresenta-se uma breve contextualização do estudo, num segundo ponto aborda-se a metodologia, no terceiro ponto apresentam-se o mapeamento teórico usado como base para a investigação e por fim no último ponto abordado neste capítulo definem-se os conceitos essenciais que foram mobilizados no projeto de investigação.

#### **3.1 Justificação do estudo**

Ao realizar a primeira reunião no Citeforma e expondo os meus interesses a nível de investigação, foi possível perceber em que aspetos a instituição desejava melhorar e pretendia que eu interviesse. Com a definição clara sobre os meus interesses e os da entidade, foi possível conciliar os dois, ficando como tema, para o meu relatório de estágio e de investigação, as competências pedagógicas de um formador.

Esta minha escolha decorre de um conjunto de razões. A primeira consiste na minha vontade de investigar dentro da área de formação, mas fora do tema do gestor de formação ou da avaliação da formação, pois estes são temas vistos com frequência e eu procurava investigar algo novo para mim. O meu objetivo foi estudar a percepção que os formadores têm em relação às suas competências pedagógicas, quais consideram ser indispensáveis e quais sentem que utilizam mais para o seu exercício profissional. Os formadores são atores-chave imprescindíveis numa ação de formação e não lhes basta ser especialistas na área onde atuam, têm que ter competências pedagógicas que lhes permitam tornar qualquer processo de ensino-aprendizagem eficaz.



#### **4. METODOLOGIA**

Neste ponto é feita a descrição da investigação levada a cabo para a investigação feita durante todo o processo de realização do relatório. São estruturadas as questões de estudo às quais se pretende dar resposta, os objetivos do estudo e os eixos de análise.

##### **4.1 Questões de estudo, eixos de análise e objetivos de estudo**

Tendo em conta a justificação para este estudo, tive como propósito central descrever e analisar as perceções dos atores sobre as competências pedagógicas necessárias para o exercício profissional.

Assim, de forma mais clara as minhas questões de estudo são:

- 1) Quais são as competências pedagógicas de um formador?**
- 2) Qual a perceção dos formadores sobre a relevância das diversas competências pedagógicas?**

Pretende-se com esta investigação alcançar o seguinte objetivo:

Compreender quais são as competências pedagógicas do formador e analisar a perceção dos formadores sobre a relevância das diversas competências pedagógicas.

## 4.2 Técnicas de Recolha de Dados

Tabela B

| <b>Técnicas</b>                  | <b>Dados recolhidos</b>  | <b>Tratamento dos dados</b>  |
|----------------------------------|--|------------------------------|
| <b>Pesquisa arquivista</b>       | <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Referências teóricas sobre o tema das competências (professor e profissionais);</li></ul>  | ➤ <b>Análise de conteúdo</b> |
| <b>Entrevista Semi-Diretivas</b> | <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Opiniões dos formadores em relação ao conceito de competência e a sua relevância no trabalho de formador</li><li>▪ Informações sobre as crenças, opiniões dos formadores em relação às suas competências</li></ul> | ➤ <b>Análise de conteúdo</b> |
| <b>Questionário</b>              | <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Opiniões dos formadores em relação à importância das competências gerais e específicas retiradas da literatura</li></ul>   | ➤ <b>Análise estatística</b> |

## 4.3 Tipo de investigação

Segundo Almeida, L. & Freire, T., (2003, p.37/38), a investigação começa com a definição do problema, pois uma investigação “é conduzida tendo em vista esclarecer uma dúvida, replicar um fenómeno, testar uma teoria ou buscar soluções para um dado problema”.

O tipo de investigação levado a cabo para este estudo é definida como tipo misto. É definida assim por ter abordagens de cariz qualitativo, mas também quantitativo. Começando pelas abordagens qualitativas temos as entrevistas e a análise documental. A investigação qualitativa emerge como uma investigação que podemos ver como humanista-interpretativa e, segundo Almeida, L., & Freire, T. (2003), é concebida como mais dinâmica, fenomenológica e



associada aos contextos e histórias que estuda. Nesta perspetiva, a investigação depende da conceção dos indivíduos envolvidos nas situações a estudar.

Ao procurar com esta investigação identificar as competências pedagógicas dos formadores, é indispensável que determine e reflita sobre os ideais dos formadores que fazem parte do contexto do estudo, sendo que, ainda de acordo com Almeida, L., & Freire, T. (2003), é necessário conhecer as crenças e valores dos formadores.

Como abordagem quantitativa foi usado o questionário, organizado com perguntas de escolha múltipla, resposta aberta e uma tabela organizada segundo a escala de Likert. Esta escala foi usada para os formadores avaliarem a importância de cada competência na sua opinião pessoal, assim usei DT para Discordo Totalmente; D para Discordo; NCND para Nem concordo, nem discordo; C para representar Concordo e CT para Concordo totalmente. Segundo Alves (2005) o questionário é frequentemente utilizado para conhecer características, comportamentos ou opiniões. No caso específico do questionário analisado, pretendeu-se conhecer opiniões e a valorização dos formadores no que diz respeito às competências pedagógicas. Segundo Vilelas (2009), a investigação quantitativa tem como objetivo descrever e explicar os fenómenos, que se estão a estudar, através de números os resultados obtidos. Segundo Hernández *et al* (2006, p. 5), o método quantitativo é uma “colecta de dados para testar hipóteses com base na medição numérica e na análise estatística para estabelecer padrões de comportamento.” A análise do questionário, numa perspetiva quantitativa, recorreu a gráficos e à sua análise para a obtenção de dados, ao longo do trabalho.



## 5. COMPETÊNCIAS PEDAGÓGICAS DO FORMADOR: TEORIA VS PRÁTICA

O tema das competências pedagógicas do formador está muito pouco explorado. Fala-se com frequências das *soft skills* valorizadas pelo mercado de trabalho, ou então fala-se das competências de um professor, mas não se encontram muitos textos onde se fale das competências pedagógicas do formador. Assim, para fazer o mapeamento teórico para o relatório, o processo tornou-se mais complexo.

Para chegar ao cerne da questão procurei estruturar a definição de três conceitos que considerei imprescindíveis ao tema, o conceito de formador, o de formação e, por fim, o conceito central deste estudo, o conceito de competência. Após estudados estes conceitos é, por fim, feita a apresentação e a discussão dos dados recolhidos, onde são cruzadas as informações teóricas expostas nos conceitos e as informações obtidas através dos questionários e das entrevistas aos formadores, com o objetivo de responder às questões de estudo desta investigação.

Como principais autores a explorar os temas competências, competências profissionais e competências do professor, encontra-se Perrenoud, (2000) no texto intitulado *10 novas competências para ensinar*, de onde extrai a definição de competência, e que usei durante o estágio para cruzar as dez competências que o autor refere com as que os formadores entrevistados referem, desta forma, procuro cruzar as informações e aplica-las à análise das competências pedagógicas para os formadores.

Utilizei também Boterf,(2005) no texto Construir as competências individuais e colectivas: Resposta a 80 questões, para retirar praticamente toda a informação sobre competências, desde a sua definição, como se desenvolvem, que importância têm, até à sua vertente individual e coletiva.

Por fim, recorri aos autores Buiskool, B., Broek, S., Lakerveld, J., Zarifis, G., Osborne, M. (2010). Key competences for adult learning professionals: Contribution to the development of a reference framework of key competences for adult learning professionals, sendo este o

texto base para a minha fundamentação sobre competência genéricas e específicas e a sua importância.

## **5.1 Conceitos**

### *5.1.1 O conceito de Formador*

Não poderia falar das competências pedagógicas do formador sem perceber quem é afinal o formador e qual é o seu papel. De acordo com Lesne (1978, citado por Canário, 2013, p. 17) “o “formador de adultos” não são mais que gentes reconhecidos socialmente, instruídos e a quem é delegada a tarefa de exercer uma função de formação (...)”.

Porém, a função de um formador vai muito além de exercer uma função de formação, Canário (2013) afirma que o formador está intitulado a uma diversidade de tarefas dispare e, por consequência, a uma diversidade de designações. O autor acrescenta que:

“O formador pode ser instrutor, professor, monitor, animador, interveniente, responsável ou animador de formação, conselheiro de formação, conceptor, agente de mudança, psicossociólogo, formador interempresas, formador analista, engenheiro de formação, etc” (Lesne, 1978, p. 236, citado por Canário, 2013, p. 17).

Segundo o referencial do IEF (2013), o formador é:

“O técnico que atua em diversos contextos, modalidades, níveis e situações de aprendizagem, com recurso a diferentes estratégias, métodos, técnicas e instrumentos de formação e avaliação, estabelecendo uma relação pedagógica diferenciada, dinâmica e eficaz com múltiplos grupos ou indivíduos, de forma a favorecer a aquisição de conhecimentos e competências, bem como o desenvolvimento de atitudes e comportamentos adequados ao desempenho profissional, tendo em atenção as exigências atuais e prospetivas do mercado de emprego”.

Para que o formador seja reconhecido como tal este tem de ser titular de um certificado (certificado CCP) por uma entidade acreditada.

### 5.1.2 *O conceito de Formação*

Se cabe à educação formar o indivíduo, é papel da formação superar os objetivos meramente orientados para a tarefa. O conceito de formação ganha assim um duplo sentido - o sentido literal da formação leva-nos à ideia de formandos e um formador em contexto formação; pode encaminhar-nos no sentido de realmente formar e transformar um indivíduo ao longo da sua existência (Bernardes, 2013).

A motivação para a procura de uma resposta positiva e desejável às exigências e mudanças sociais, deve partir do próprio indivíduo. Esta motivação pode ter como objetivo a atualização de competências para o mercado de trabalho, possibilitando ao indivíduo manter-se integrado, apesar da competitividade do mercado de trabalho, ou como meio de atingir a “plenitude pessoal” (Terroso, 2006, p. 35).

“Os objectivos da formação passam a situar-se para além da aquisição de conhecimentos e técnicas de aplicação (...) reclamam a aquisição de posturas pessoais que (...) só se adquirem ou desenvolvem com a reflexão e integração das experiências da vida (saberes experienciais), de passagem por situações marcantes (formativas), de tomada de consciência sobre si. (...) têm a ver (...) mais com o “saber-pensar” e “saber-ser”. (...) competências de ‘3ª dimensão’ que ajudam a adaptação mais rápida e melhor a novas situações, desenvolvendo o “aprender a aprender”, a pensar, a ser capaz de modificar atitudes de relação, critérios de apreciação, conhecer o sentido da evolução e dos dinamismos colectivos” (Ambrósio, 1992, citado por Fernandes, 2013, p. 21).

A formação, segundo Almeida & Alves (2011), surge como um instrumento para dar resposta à competitividade vivida no mercado de trabalho, de forma a potencializar os formandos ao seu máximo. É necessário “munir” os trabalhadores de competências atualizadas para uma boa e eficaz utilização das mesmas, transpondo assim os trabalhadores para uma dimensão de produtividade e qualidade.

Deste modo, tendo por base as ideias expostas por Terroso (2006) a formação está intrinsecamente ligada com a transmissão de saberes e/ou saberes-fazer. Tomando uma função social, onde procura iniciar processos de desenvolvimento e estruturação, de um ou mais

indivíduos tendo em conta as suas aprendizagens, adquiridas pela experiência e a maturação do próprio. A formação é assim, não só um processo individual, mas também coletivo. A interação e partilha com os outros permite ao indivíduo refletir e aprender a coexistir com os outros, resultando, segundo Dias & Kowalski (2008), no conhecimento dele próprio e no que está ao seu redor.

### *5.1.3 O conceito de Competência*

O que torna um profissional competente para o exercício da sua profissão? Esta é a questão que se impõe ao procurar refletir sobre o tema foco deste relatório, as competências pedagógicas necessárias a um formador.

Segundo Perrenoud (2000) ser competente é ser capaz de mobilizar variados recursos cognitivos para fazer frente aos obstáculos que enfrenta. Assim, para lá das competências práticas, o autor remete-nos para as competências cognitivas que são, de igual forma, muito importantes no dia-a-dia, especialmente na sociedade muito evoluída em que vivemos. E em sincronia com esta definição está a proposta de Gonçalves, M. (2007, p. 28) que diz que “ser competente significa ser capaz de mobilizar, deliberadamente, uma combinação de competências de forma a controlar um conjunto de situações profissionais”.

Tal como refere Le Boterf (2005), competência foi um conceito durante muito tempo associado à ideia de que, ser competente era ter a capacidade de preservar um lugar ou um saber, mas hoje em dia, todos sabemos que ser competente envolve muito mais do que conservar aquilo de que já somos possuidores.

Nos dias que correm ser competente é estar constantemente a evoluir, ser possuidor de conhecimentos antigos e, ao mesmo tempo, ter as portas abertas para os novos conhecimentos que a sociedade nos vai fornecendo. As competências são as capacidades cognitivas e práticas de um indivíduo se desenvolver, manter apto e atualizado no que são as suas exigências e

realidades profissionais, mas também pessoais. Parente (2004, p. 315), sugere que as “competências são definidas enquanto conjuntos estruturados de elementos diversos, com naturezas distintas, que se combinam e ordenam de forma a responder às exigências das actividades de trabalho (...)”.

É importante termos em conta que, competências são instrumentos que usamos para alcançar um objetivo, sendo esse permitir o desempenho profissional e uma rápida e apropriada adequação às mudanças que o indivíduo enfrenta. Segundo afirma Pereira (2010), ter competências, trata-se de ser capaz de mobilizar capacidades, fazendo frente à complexidade e imprevisibilidade do trabalho.

Kurz e Bartram (2002, citados em Jacinto, 2008, p. 4) definem competência em “termos de acção”: a competência não é algo que a pessoa detém, mas algo que a pessoa manifesta no seu comportamento, ou seja, a competência nasce de uma necessidade humana. Nesta linha de ideias,

“A plasticidade está no coração da competência. Ela é medida por um conjunto de imposições e de recursos. A competência não é uma constante. Ela pode e deve variar em função da evolução da situação em que intervém. Supondo a colocação à prova da realidade, a mobilização pertinente dos saberes e de habilidades é progressivamente aprendida. Somente ao final de um certo período de tempo o indivíduo poderá ser reconhecido como competente em seu contexto de trabalho” (Le Boterf, 2005, p. 52).

Kovács (2002) refere que existem certas competências que são universais a todos os trabalhadores, independentemente do seu estatuto profissional. Assim, a autora identifica como competências a capacidade de definir objetivos, de identificar problemas e encontrar soluções e a capacidade de conhecer os códigos de sistemas de informação e organização. Em paralelo com estas capacidades está um conjunto de saberes, tais como, saber cooperar, saber controlar processos, gerir os recursos utilizados, saber inovar, capacidade de adaptação, saber acumular e atualizar conhecimentos, saber comunicar e negociar.





## **5.2 Apresentação e discussão de resultados**

Tendo em conta as competências recolhidas durante o mapeamento teórico, procedi à criação de questionários para distribuir pelos formadores do Citeforma e recolher as opiniões. Foi necessário usar um questionário, pois não consegui obter acesso direto a mais formadores do que aqueles que trabalharam comigo no projeto Moodle, somente dois. Desta forma, optei por usar o Workshop do Moodle para distribuir os questionários e fiz entrevistas com os dois formadores.

Nesta discussão de resultados vou fazer uma análise entre a teoria que coletei e os dados recolhidos dos questionários, usando as entrevistas aos formadores como forma de complementar as informações.

### **Caracterização da amostra**

É importante começar por caracterizar a amostra recolhida. Foram respondidos e entregues 29 questionários, onde 20 eram do sexo feminino e 9 do sexo masculino. A idade dos formadores ia dos 32 anos como mais novo e 63 anos o mais velho, dando uma média de 48 anos. Na questão de nível académico eu dividi em duas secções, a primeira sendo até à licenciatura e a segunda sendo após a licenciatura. Começo por dizer que todos os formadores estão de forma ativa a trabalhar nas suas áreas de especialização, pois é um requisito do Citeforma aos seus formadores. Na primeira secção apenas 27 formadores responderam, sendo que 1 tem o ensino secundário e os restantes 26 têm a licenciatura. Acima da licenciatura apenas 10 formadores responderam, sendo que 4 têm o mestrado, 3 têm doutoramento, 2 têm um bacharelato e 1 têm uma pós-graduação.

Por fim o tópico central deste estudo, as competências. No questionário realizado foi proposto aos formadores que avaliassem 21 competências, que abordo de seguida, segundo a escala de Likert, tal como referido previamente.

Falemos, então, das competências genéricas e específicas que são normalmente pedidas no mundo profissional, segundo Buiskool, B., Broek, S., Lakerveld, J., Zarifis, G., Osborne, M. (2010) existem sete competências genéricas que são indispensáveis para qualquer profissional que trabalhe na área de educação, independentemente do setor onde atua.

A primeira competência referida pelos autores é a de ser um constante e autónomo aprendiz. É a competência que diz respeito à capacidade de refletir continuamente sobre as nossas práticas e a capacidade de continuar a desenvolver e aprender conhecimentos. Esta competência não é só referida por estes autores, mas também em Gonçalves, M. (2009) é feita referência a esta competência.

No questionário, os formadores mostraram uma resposta muito positiva a esta competência, assinalando na sua grande

maioria o valor mais alto da escala de Likert, revelando a acentuada valorização que dão às suas aprendizagens e a necessidade de continuarem a melhorar. A formadora 2 referiu, a propósito desta necessidade de aprender, que:

**1- Relevância de gerir a sua autoformação de forma contínua**

|                           |    |
|---------------------------|----|
| Discordo Totalmente       | 0  |
| Discordo                  | 0  |
| Nem concordo nem discordo | 3  |
| Concordo                  | 8  |
| Concordo totalmente       | 18 |
| Total                     | 20 |
| Omissos                   | 0  |

“Sim acho que o professor, eu e qualquer professor tem sempre necessidade de saber mais qualquer coisa, porque nós sentimos sempre que não fizemos tudo. O professor está constantemente insatisfeito e a formação acaba por ser uma forma do professor se tentar realizar” (Anexo 5, p. 138).

A segunda competência remete-nos para a competência interpessoal na comunicação, um bom profissional tem de ser um bom comunicador. Perrenoud, P. (2000) refere, na sua lista das dez competências para ensinar, dois tipos de competências que se podem interligar

com o ser bom comunicador, sendo essas o trabalhar em equipa, pois é necessário saber-se comunicar para trabalhar produtivamente em equipa e, também, a competência sobre informar e envolver os pais, através de entrevistas e reuniões, onde as capacidades de comunicação são indispensáveis.

No meu caso com o Citeforma, não incluí esta última competência pois os formadores não têm contacto com os pais dos formandos, exceto em casos muito raros.

Contudo, é possível ver uma clara concordância com os autores em como é importante ser um bom comunicador e trabalhar e incentivar ao trabalho em equipa.

A formadora 2 fez um especial destaque a

esta competência, enumerando-a como uma das competências que mais valoriza e dizendo “Ora bem então, usar as diferentes abordagens pedagógicas, incentivar os formandos a trabalhar em equipa” (Anexo 5, p. 138). E o formador 1 fez um destaque à capacidade de comunicação como uma das principais competências de um formador, referindo que:

“A competência de comunicação e quando falo de comunicação, é a capacidade... comunicação é sempre nos dois sentidos e, portanto, não é monologo, para isto significa que a pessoa tem de estar atenta ao feedback que os outros lhe dão. Tanto a linguagem oral como principalmente a linguagem corporal” (Anexo 4, p. 124).

## 2- Relevância de trabalhar em equipa

|                           |    |
|---------------------------|----|
| Discordo Totalmente       | 0  |
| Discordo                  | 0  |
| Nem concordo nem discordo |    |
| Concordo                  | 9  |
| Concordo totalmente       | 20 |
| Total                     | 29 |
| Omissos                   | 0  |

## 3- Relevância de incentivar os formandos a trabalhar em equipa

|                           |    |
|---------------------------|----|
| Discordo Totalmente       | 0  |
| Discordo                  | 0  |
| Nem concordo nem discordo |    |
| Concordo                  | 5  |
| Concordo totalmente       | 23 |
| Total                     | 28 |
| Omissos                   | 1  |

## 4- Relevância em ter competências de comunicação

|                           |    |
|---------------------------|----|
| Discordo Totalmente       | 0  |
| Discordo                  | 0  |
| Nem concordo nem discordo | 1  |
| Concordo                  | 3  |
| Concordo totalmente       | 25 |
| Total                     | 29 |
| Omissos                   | 0  |

A terceira competência é ser responsável pelo desenvolvimento na educação. Explicam Buiskool, B., Broek, S., Lakerveld, J., Zarifis, G., Osborne, M. (2010) que o formador deve estar ciente e ser responsável pelo ambiente institucional no qual decorre a aprendizagem de

adultos, esta competência liga-se com a importância de participar na administração da escola referida por Perrenoud (2000). Estas três primeiras competências são categorizadas segundo Buiskool, B., Broek, S., Lakerveld, J.,

**5- Relevância em ser responsável pelo ambiente institucional em que decorre a aprendizagem dos formandos**

|                           |    |
|---------------------------|----|
| Discordo Totalmente       | 0  |
| Discordo                  | 1  |
| Nem concordo nem discordo | 2  |
| Concordo                  | 15 |
| Concordo totalmente       | 11 |
| Total                     | 29 |
| Omissos                   | 0  |

Zarifis, G., Osborne, M. (2010) como sendo referentes a aspetos profissionais de um indivíduo. No questionário, os formadores responderam com uma grande dispersão de opiniões, tendo sido o “concordo” o valor mais escolhido na escala de Likert.

As próximas quatro competências genéricas que irei referir estão categorizadas como mais focadas na parte pedagógica e didática das competências, pelos autores Buiskool, B., Broek, S., Lakerveld, J., Zarifis, G., Osborne, M. (2010).

A quarta competência remete para ser-se um especialista, referindo-se à aptidão de utilizar os conhecimentos próprios e os recursos de aprendizagem disponíveis. Esta competência está, de acordo com a competência número 10, referida por Perrenoud (2000).

No questionário decidi dividir os conhecimentos próprios dos recursos de aprendizagem, de forma a tentar obter

uma resposta mais clara da importância de ambas as vertentes na visão dos formadores, desta forma a resposta aos recursos está inserida na competência que segue abaixo.

**6- Relevância em ser um/a especialista da área**

|                           |    |
|---------------------------|----|
| Discordo Totalmente       | 0  |
| Discordo                  | 0  |
| Nem concordo nem discordo | 2  |
| Concordo                  | 12 |
| Concordo totalmente       | 15 |
| Total                     | 29 |
| Omissos                   | 0  |

A quinta competência vai de encontro a esta última, referindo-se ao uso de diferentes métodos, estilos e técnicas de aprendizagem, fazendo uso ativo das tecnologias, ter “*skills*” e ser crítico para avaliar estes novos métodos, também referenciado por Perrenoud (2000) como a oitava competência na sua lista. Nesta questão procurei entender três aspetos diferentes, o primeiro, sendo qual a importância que os formadores dão ao uso de diferentes abordagens pedagógicas, não referindo a necessidade do uso de tecnologias para tal. Depois procurei saber a importância que davam às novas tecnologias e por fim fiz uma questão focada somente nas novas tecnologias e quais é que consideravam importantes. As primeiras duas questões revelaram uma resposta positiva, como em grande parte todas as competências o fizeram.

**7- Relevância de usar diferentes abordagens pedagógicas**

|                           |    |
|---------------------------|----|
| Discordo Totalmente       | 0  |
| Discordo                  | 0  |
| Nem concordo nem discordo | 1  |
| Concordo                  | 9  |
| Concordo totalmente       | 19 |
| Total                     | 29 |
| Omissos                   | 0  |

No entanto, a análise da última questão relacionada com o tipo de tecnologias e a sua importância pode ser encontrada nos anexos deste documento, no anexo 7.

**8- Relevância de utilizar novas tecnologias durante as sessões de formação**

|                           |    |
|---------------------------|----|
| Discordo Totalmente       | 0  |
| Discordo                  | 0  |
| Nem concordo nem discordo | 1  |
| Concordo                  | 10 |
| Concordo totalmente       | 18 |
| Total                     | 29 |
| Omissos                   | 0  |

Um bom profissional deve sentir-se motivado com o que faz e ser capaz de motivar os que tem influência direta sobre, assim abordamos a sexta competência dentro

da categoria das genéricas, que diz que, o profissional deve ser um motivador e procurar não só ajudar a desenvolver os formandos mas, saber incentivá-los a continuar a querer aprender ao longo da sua vida, tal como Perrenoud (2000) refere na competência quatro da sua lista, onde fala da importância que tem a capacidade de tornar os alunos parte ativa da sua aprendizagem.

Como é possível ver pelo quadro 9, as respostas mantêm-se entre os dois valores mais altos da escala de Likert, havendo um total de 22 dos 29 formadores que concorda totalmente com a relevância desta competência. A formadora 2 expressou

**9- Relevância de envolver os formandos ativamente na sua própria aprendizagem**

|                           |    |
|---------------------------|----|
| Discordo Totalmente       | 0  |
| Discordo                  | 0  |
| Nem concordo nem discordo | 0  |
| Concordo                  | 7  |
| Concordo totalmente       | 22 |
| Total                     | 29 |
| Omissos                   | 0  |

que considerava esta uma das competências que mais valoriza, acrescentando que “se eles [os alunos] não tiverem envolvidos não vale a pena que eles não fazem nada. O envolvimento é tudo” (Anexo 5, 138).

Por fim, na categoria das competências genéricas, talvez uma das competências mais importantes e muitas vezes esquecida em todos os níveis de formação, é a capacidade de saber lidar com a heterogeneidade do grupo a quem ensina. Esta competência também é referida por Perrenoud (2000). Ninguém é igual e não é possível transmitir informação e cativar todos os formandos da mesma forma. Um bom profissional deve saber, não só respeitar as diferenças de todos, mas procurar aprender a melhor forma de criar uma ligação com cada um e, a partir daí, transmitir os seus conhecimentos.

**10- Relevância em ser capaz de lidar com a heterogeneidade de um grupo de formandos**

Esta necessidade prova-se também real para os formadores que responderam ao questionário, sendo que 25 dos 29 consideram esta competência de alta relevância. Ambos os formadores

|                           |    |
|---------------------------|----|
| Discordo Totalmente       | 0  |
| Discordo                  | 0  |
| Nem concordo nem discordo | 0  |
| Concordo                  | 4  |
| Concordo totalmente       | 25 |
| Total                     | 29 |
| Omissos                   | 0  |

entrevistados fazem referência à importância desta competência, dando sinal de que é, sem dúvida, uma realidade cada vez mais presente para as salas de formação dos dias que correm.

Buiskool, B., Broek, S., Lakerveld, J., Zarifis, G., Osborne, M. (2010) abordam ainda as seis competências específicas diretamente ligadas com os processos de aprendizagem e as seis ligadas ao apoio para o processo de aprendizagem. Dentro destas doze competências é feita uma distinção: até à sexta competência o foco é na educação, aconselhamento ou cargos de apoio ao ensino, da sétima à décima segunda o foco é no apoio administrativo e gerência.

As competências diretamente ligadas a atividades específicas, realizadas por profissionais de educação no processo de aprendizagem, remetem para a capacidade de avaliar uma experiência anterior e com isso perceber as necessidades de aprendizagem, os desejos e motivações dos adultos, sendo capaz de melhorar com isso. Esta proposta cruza não só com a de Perrenoud (2000) referenciada competência número dois na sua lista, mas também com a número um referida por Gonçalves, M. (2009), criar e desenvolver o currículo com suporte em competências. Esta foi uma competência em que os valores, apesar de positivos, foram superiores no campo do “concordo” do que no “concordo totalmente”.

A segunda competência diz respeito a ser capaz de conceber o processo de aprendizagem, os métodos a usar e os conteúdos. A grande maioria dos formadores concordou que era um aspeto com alta relevância, ainda que não fosse considerado unanimemente que era um aspeto fundamental nas competências de formador, o que considerei surpreendente visto que é a tarefa base de qualquer formador.

**11- Relevância de desenvolver uma atitude analítica-reflexiva sobre as práticas e resultados do processo formativo**

|                           |    |
|---------------------------|----|
| Discordo Totalmente       | 0  |
| Discordo                  | 0  |
| Nem concordo nem discordo | 0  |
| Concordo                  | 17 |
| Concordo totalmente       | 12 |
| Total                     | 29 |
| Omissos                   | 0  |

**12- Relevância de planejar as formações**

|                           |    |
|---------------------------|----|
| Discordo Totalmente       | 0  |
| Discordo                  | 0  |
| Nem concordo nem discordo | 2  |
| Concordo                  | 5  |
| Concordo totalmente       | 22 |
| Total                     | 29 |
| Omissos                   | 0  |

Em terceiro temos uma competência de valor mandatário - ser um facilitador do conhecimento (prático e/ou teórico). Algumas das competências retiradas da teoria tiveram de levar ajustes, como já foi possível compreender anteriormente, esta competência foi um dos casos em que foi necessária a leitura mais aprofundada da teoria para entender que a tradução se liga com o que os autores Buiskool, B., Broek, S., Lakerveld, J., Zarifis, G., Osborne, M. (2010) explicam. Contudo, o gráfico é de entendimento simples e é possível perceber, novamente, uma dispersão da relevância dada a esta competência enquanto parte do papel do formador.

**13- Relevância de gerir a sala de formação**

|                           |    |
|---------------------------|----|
| Discordo Totalmente       | 0  |
| Discordo                  | 0  |
| Nem concordo nem discordo | 2  |
| Concordo                  | 9  |
| Concordo totalmente       | 18 |
| Total                     | 29 |
| Omissos                   | 0  |

Para quarta competência os autores referem a aptidão de monitorizar e avaliar de forma contínua o processo de aprendizagem, com objetivo a melhorá-lo. Infelizmente existiu uma gralha no questionário, levando à impossibilidade de se fazer uma análise fiável desta competência segundo os formadores.

Contudo, a par com esta competência, vem a competência número cinco ligada com o aconselhamento sobre carreira, vida, desenvolvimento e, se necessário, o uso de ajuda profissional, ou seja, ser um conselheiro. Esta foi a primeira competência onde existiu um “discordo”, ainda assim, o número de respostas a conceder relevância à necessidade de proximidade entre formador/formando foi elevada.

**14- Relevância de ser próximo/a dos formandos**

|                           |    |
|---------------------------|----|
| Discordo Totalmente       | 0  |
| Discordo                  | 1  |
| Nem concordo nem discordo | 1  |
| Concordo                  | 15 |
| Concordo totalmente       | 12 |
| Total                     | 29 |
| Omissos                   | 0  |



Por fim, a sexta competência relaciona-se com de capacidade criar um programa bem integrado ao longo dos módulos de aprendizagem. Não consegui adaptar esta competência à realidade do Citeforma por isso, e para facilitar o entendimento dos formadores, tentei interpretar aquilo que seria a realidade estudada e ao mesmo tempo procurando manter a ideia geral da competência que os autores expõem. Assim, dividi a competência noutras duas, a primeira “Seleccionar aprendizagens transferíveis pelos formandos para o mercado de trabalho”, pois um bom programa transparece-se na forma como os aprendizes são capazes de usar o que aprendem e ainda a competência de “Concretizar o processo de avaliação sumativa do formando”, pois um bom programa requer uma boa avaliação, de forma a perceber as necessidades de melhoria, e a avaliação dos formandos é o primeiro sinal de que algo está bom ou mau.

**15- Relevância de seleccionar aprendizagens transferíveis pelos formandos para o mercado de trabalho**

|                           |    |
|---------------------------|----|
| Discordo Totalmente       | 0  |
| Discordo                  | 0  |
| Nem concordo nem discordo | 2  |
| Concordo                  | 8  |
| Concordo totalmente       | 19 |
| Total                     | 29 |
| Omissos                   | 0  |

**16- Relevância de concretizar o processo de avaliação sumativa do formando**

|                           |    |
|---------------------------|----|
| Discordo Totalmente       | 0  |
| Discordo                  | 0  |
| Nem concordo nem discordo | 2  |
| Concordo                  | 15 |
| Concordo totalmente       | 12 |
| Total                     | 29 |
| Omissos                   | 0  |

Analisemos agora as seis competências focadas no apoio ao processo de aprendizagem.

A sétima competência, que é a primeira deste subgrupo, está focada no ser financeiramente responsável. Tal como o nome indica, refere-

se à responsabilidade de gerir bem os recursos financeiros e a uma boa avaliação dos benefícios sociais e económicos da educação. Esta foi uma competência que

**17- Relevância de gerir os recursos financeiros**

|                           |    |
|---------------------------|----|
| Discordo Totalmente       | 2  |
| Discordo                  | 2  |
| Nem concordo nem discordo | 10 |
| Concordo                  | 10 |
| Concordo totalmente       | 4  |
| Total                     | 28 |
| Omissos                   | 1  |

suscitou muitas dúvidas dos formadores. Foi necessário explicar aos formadores que perguntavam se gerir os recursos financeiros estava ligado à consciência do formador, do ambiente financeiro em que a instituição opera e a capacidade do próprio formador de superar dificuldades ao nível financeiro que lhe possam ser apresentadas. A valorização desta competência foi a que mais dispersão teve e a que obteve um valor “concordo totalmente” mais baixo dentro das 21 apresentadas no questionário.

A oitava competência está relacionada com a gestão, nomeadamente dos recursos humanos. Ser um gestor de pessoas é a expressão que os autores usam. Ainda dentro da gestão, a nona competência está ligada com entidade/organização/escola/centro de educação e formação e com educação/formação de qualidade.

No questionário fiz apenas uma questão relativa à competência número oito, pois não considerei que a competência nove se aplicasse ao grupo de formadores que participaram no questionário, visto que nenhum estava ligado, nem com a gestão do Citeforma, nem de outra organização. Os resultados da análise da

relevância desta competência foram positivos, e o formador 1 fez destaque desta competência enquanto uma das principais para um formador, e acrescentou “A parte da gestão de pessoas também é muito importante por causa da motivação” (Anexo 4, p. 124).

**18- Relevância de ser um/a bom/boa gestor/a de pessoas**

|                           |    |
|---------------------------|----|
| Discordo Totalmente       | 0  |
| Discordo                  | 1  |
| Nem concordo nem discordo | 0  |
| Concordo                  | 13 |
| Concordo totalmente       | 15 |
| Total                     | 29 |
| Omissos                   | 0  |

Em décimo, temos a competência do marketing e as relações públicas, onde se espera que o indivíduo seja capaz de promover a entidade onde trabalha.

Esta foi uma competência que achei que os formadores do Citeforma fossem, de certa forma, desvalorizar, por não estarem dentro do quadro da organização e serem ativos em outros postos de trabalho para os quais estudaram. Mas talvez pela cultura vivida dentro do Citeforma, que incentiva os seus formadores a participar e fazer recomendações de outros formadores seus conhecidos aquando a necessidade de mais formadores surge, as respostas foram maioritariamente entre o “concordo

totalmente” e o “concordo”, provando que de facto os formadores no Citeforma sentem que faz também parte das suas competências a capacidade de promover o Citeforma, muito provavelmente não só a outros formadores como a possíveis formandos.

**19- Relevância de promover a entidade onde ministra a formação**

|                           |    |
|---------------------------|----|
| Discordo Totalmente       | 0  |
| Discordo                  | 0  |
| Nem concordo nem discordo | 4  |
| Concordo                  | 13 |
| Concordo totalmente       | 12 |
| Total                     | 29 |
| Omissos                   | 0  |

No décimo primeiro lugar da lista, encontramos a competência relacionada com tratar de questões administrativas. Não foi uma competência que tenha incluído no questionário novamente, por não fazer sentido com a realidade vivida dentro do Citeforma. Por fim, na décima segunda, a última competência, é relativa à facilitação de ambientes de aprendizagem baseados nas TIC e apoio a essa aprendizagem. Esta competência abrangiu mais acima, excluindo a necessidade de voltar a fazer referência.

Esta longa lista de várias competências irá estar na base da minha investigação, com foco especial nas primeiras sete, que são genéricas a todos os trabalhadores. Portanto, os formadores não serão exceção. Depois, as primeiras seis mais relacionadas com o processo de aprendizagem que se encontram intrinsecamente ligadas ao meu tema de investigação, nomeadamente as competências do formador. São estas as principais bases para o decorrer do

estudo, onde as informações aqui expostas irão cruzar com os dados recolhidos dos formadores e das minhas observações, com fim a responder aos eixos de análise deste estudo.

## **CAPÍTULO III**



## **6. ATIVIDADES REALIZADAS**

O estágio iniciou-se em Setembro de 2018 e terminou no mês de Maio de 2019. Durante este período estive inserida no departamento de formação, onde dividi a minha permanência entre a formação e a prestação de serviços. O meu estágio teve uma carga horária de 16 horas semanais.

A divisão do meu tempo de estágio por estas duas áreas deveu-se ao meu interesse pela prestação de serviços para um futuro profissional, durante as reuniões que anteciparam o período de estágio. O meu único interesse era a área da prestação de serviços, no entanto, a coordenadora do departamento explicou-me que não era uma área com muita atividade no Citeforma e que raras vezes correspondia ao que seria de esperar por partes das empresas que pedem formações à medida. Por este motivo foi feita esta divisão do tempo, onde a coordenadora me desafiou a iniciar com ela o que posteriormente denominamos de Projeto/Workshop Moodle, que de forma resumida, consistiu em procurar inovar os métodos de trabalho dos formadores do Citeforma.

“Falámos, também, sobre o meu contributo para a entidade, onde ficou “na mesa” a possibilidade de ir desenvolver o moodle para os formadores começaram a usar esta ferramenta para mais do que um “depósito” de conteúdo, assim referiu a Dra. Cristina” (Notas de campo, Anexo 12, p. 169).

Abaixo segue uma tabela que resume as todas atividades feitas, o género de tarefas realizadas e os recursos necessários. De seguida faço uma explicação e reflexão mais detalhada das atividades com maior relevância durante o estágio.

Tabela C

| ATIVIDADES   | TAREFAS   | RECURSOS   |
|--|---|--|
| <b>Leitura de documentação</b>                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>○ <b>Leitura do Plano Estratégico de Intervenção do Citeforma e do Plano de Atividades e orçamento do Citeforma</b></li> <li>○ <b>Triagem de informação relevante</b></li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <b>Documentação oficial</b></li> </ul>  |
| <b>Propostas de Design para as Propostas Técnicas e Comerciais</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>○ <b>Melhoria do design dos documentos</b></li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <b>Microsoft Office Word</b></li> <li>➤ <b>Canva Online</b></li> </ul>  |
| <b>Propostas Técnicas e Comerciais</b>                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>○ <b>Triagem de informação e objetivos pretendidos pelo cliente</b></li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <b>Emails</b></li> <li>➤ <b>Documentos oficiais posteriores</b></li> <li>➤ <b>Microsoft Office Word</b></li> </ul>                  |
| <b>Elaboração e Organização de Dossiers Técnico Pedagógicos</b>    | <ul style="list-style-type: none"> <li>○ <b>Elaboração e organização de documentos</b></li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <b>Microsoft Office Word</b></li> <li>➤ <b>Dossiers, lista de presenças, sumários, etc.</b></li> <li>➤ <b>HumanTrain</b></li> </ul> |
| <b>Relatórios de Avaliação</b>                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>○ <b>Resumo geral dos resultados das formações</b></li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <b>Microsoft Office Word</b></li> </ul>   |



|                              |  |  |
|------------------------------|--|--|
|                              |  | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <b>Documentos oficiais posteriores</b></li> <li>➤ <b>Questionários de avaliação</b></li> </ul>  |
| <b>Reuniões</b>              | <ul style="list-style-type: none"> <li>○ <b>Contato presencial com formadores e elementos da equipa de formação ou do gabinete de informática</b></li> <li>○ <b>Discussão de ideias</b></li> <li>○ <b>Recolha de informação</b></li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <b>Computador</b></li> <li>➤ <b>Microsoft Office Word</b></li> <li>➤ <b>Moodle do Citeforma</b></li> </ul>  |
| <b>E-mails e Telefonemas</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>○ <b>Recolha de informação</b></li> <li>○ <b>Planeamento e organização de eventos e/ou reuniões</b></li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <b>Telefone</b></li> <li>➤ <b>Email</b></li> </ul>  |
| <b>Workshop Moodle</b>       | <ul style="list-style-type: none"> <li>○ <b>Elaboração de exercícios experimentais e testes</b></li> <li>○ <b>Planeamento e organização de todo o Seminário Moodle</b></li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <b>Moodle do Citeforma</b></li> <li>➤ <b>HotPotatoes</b></li> <li>➤ <b>Email</b></li> <li>➤ <b>Telefone</b></li> <li>➤ <b>Microsoft Office Word</b></li> <li>➤ <b>HumanTrain</b></li> <li>➤ <b>Excel</b></li> </ul> |

|                                       |   |   |
|---------------------------------------|---|---|
| <b>Relatórios</b>                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Elaboração de relatórios oficiais detalhados de todos os processos do Projeto Moodle</b></li> <li>▪ <b>Elaboração de um relatório oficial sobre o estágio curricular e as atividades desenvolvidas</b></li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <b>Microsoft Office Word</b></li> </ul>          |
| <b>Recolha de anúncios de emprego</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Extração de informação pertinente para a elaboração do diagnóstico anual de necessidades formativas do Citeforma</b></li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <b>Excel</b></li> <li>➤ <b>Google</b></li> </ul> |

### **Reflexão sobre as propostas de design para as propostas técnicas e comerciais**

As propostas de design foram das primeiras coisas que me foram pedidas, logo após começar o estágio. Surgiu a ideia na primeira reunião que tive com a responsável pela prestação de serviços, que partilhou comigo que os modelos em uso já eram antigos e que gostaria, se tivesse mais tempo, de os renovar. Ofereci-me para ajudar e, por isso, fiz algumas propostas com designs diferentes.

“Mais perto do fim da manhã, tive oportunidade de mostrar à colega Marina, a minha proposta de design para as propostas técnicas e comerciais do Citeforma. A colega gostou das alterações que realizei e pediu-me que mostrasse à Dra. Cristina para obter aprovação da parte dela de forma a poder usar o meu modelo” (Notas de campo, Anexo 12, p. 169).

Elaborei 3 propostas diferentes, baseadas no que já tinha sido feito (Anexos 8 e 9). Após a aprovação por parte da responsável pela prestação de serviços e pela coordenadora do departamento de formação, acabou por ficar oficialmente a proposta do anexo 10.

Neste processo não senti acentuadas dificuldades, usei programas que já conhecia e tinha trabalhado, o que me permitiu mais facilmente visualizar o que era pretendido e saber se conseguiria pôr em prática. Tive maior preocupação com uma utilização simples, para a colega responsável por elaborar as propostas pudesse, de forma instintiva, continuar a fazê-lo após o fim do meu estágio. O processo mais difícil foi passar os modelos Canva para o Microsoft Office Word.

### **Reflexão sobre as propostas técnicas e comerciais**

Depois de ter realizado as propostas de design, a responsável pela prestação de serviços pediu-me que fizesse algumas propostas para enviar a empresas. “Durante a manhã estive a desenvolver duas propostas técnicas e comerciais, uma para o Ayming e outra para a Kilter Interlinings que a colega Marina me tinha enviado por email” (Notas de campo, Anexo 12, p. 169). O pedido foi que seguisse as linhas orientadoras de uma proposta antiga, tendo liberdade para melhorar ou acrescentar alguma informação fornecida. Não fiz as propostas todas seguidas, mas ao longo da minha permanência em estágio fiz o total de 19 propostas diferentes.

Esta atividade foi especialmente desafiadora, não pela dificuldade de elaborar as propostas, mas pela dificuldade de englobar tudo o que as empresas pedem, dentro dos *timings* que pedem. O que aconteceu na grande generalidade das vezes, é que as empresas queriam muita formação em tempo demasiado curto para o fazer, deixando ao Citeforma duas opções, ou a formação não ser tão completa e boa, ou gerir com as empresas os tempos disponíveis, tentando chegar a um acordo. A abordagem que a responsável por este departamento optava sempre, era explicar às empresas as desvantagens que o tempo escasso tinha nas formações e numa grande parte das vezes era possível chegar a um acordo satisfatório para ambos os lados. No entanto, houve situações em que foi necessário adaptar a formação para dar o mais importante de forma mais breve.

## **Reflexão sobre a elaboração e organização de dossiers técnico pedagógicos**

No que diz respeito à elaboração dos dossiers, não me foi pedido que fizesse todas as componentes do mesmo de uma só vez. Foram pedidos graduais, que levaram posteriormente à elaboração completa, mas sempre com a supervisão da responsável do núcleo de prestação de serviços. “Neste dia ajudei a Marina com o dossiê pedagógico do dia anterior, o que me permitiu perceber em que consiste e que documentos têm de estar presentes” (Notas de campo, Anexo 12, p. 169).

As atividades que realizei com mais frequência foram o preenchimento das fichas de inscrição e o preenchimento da avaliação da formação, tudo no HumanTrain. Contudo, também atualizei, ou elaborei desde o início, a lista dos participantes da formação. Outras atividades que realizei com menos frequência, foram extrair do HumanTrain e imprimir as restantes componentes, tais como, programa do curso; cronograma; as fichas dos formandos e a lista dos mesmo; folhas de presenças; justificações de faltas e questionários de avaliação da formação, para arquivar em dossiers.

Estas não foram atividades que me trouxessem dificuldades, apenas surgiram questões práticas acerca de como a responsável queria que eu lidasse com certas falhas nos preenchimentos por parte dos formandos. A única dificuldade que senti, foi dos vários passos a dar para as diferentes tarefas, sendo que, estando muito tempo sem realizar determinada tarefa, tornava-se difícil recordar todos os passos. Contudo, a solução encontrada passou por escrever o passo a passo das várias tarefas num papel que acompanhavam os restantes documentos necessários. Sempre que tinha dúvidas, ao invés de ocupar o tempo da colega com esse esclarecimento, recorria ao papel e, de forma autónoma, dava continuidade ao que estava a fazer.

## **Reflexão sobre os relatórios de avaliação**

Os relatórios de avaliação só me foram pedidos cerca de 3 ou 4 meses depois de iniciar o estágio. Tal como em todos os pedidos que a responsável pelo departamento de prestação de serviços me fez, foram-me fornecidos relatórios anteriores e todas as ferramentas necessárias para elaborar os novos, assim como disponibilizada ajuda, caso necessário.

Em comparação com as outras atividades realizadas para a prestação de serviços, esta foi a mais complexa, pois exigia extrair dados dos questionários do HumanTrain, inserir num Excel e daí extrair tabelas demonstrativas das percentagens de satisfação das formações em cada nível avaliado. Nestes relatórios, a parte de apreciação final foi muitas vezes escrita inteiramente por mim, a pedido da responsável do departamento. Senti, com esta componente escrita, uma dificuldade moderada de conseguir ter uma linguagem mais apropriada numa vertente mais empresarial e não académica, como sempre tinha realizado. Por este motivo, inicialmente comecei por fazer pequenas alterações, sem grandes riscos e fui construindo um discurso mais completo e seguro com o passar do tempo, consoante o feedback que recebia.

## **Reflexão sobre as reuniões**

As reuniões foram sempre recorrentes, mas nunca tive pedidos específicos para cumprir durante as mesmas. Achei importante referi-las porque para além da enorme dificuldade que pode ser agendar uma reunião com poucos ou muitos elementos, foi uma atividade onde senti que desenvolvi muitos aspetos pessoais, tais como a comunicação, a partilha de ideias, uma certa autonomia em tomar uma atitude ou decisão e saber expô-la em público, tudo isto de uma forma diferente do que vivi no período académico.

No início, quando as primeiras reuniões tiveram lugar, facilmente me perdia no meio dos outros profissionais, tinha dificuldade em expressar as minhas ideias de forma confiante e assertiva por sentir que estava deslocada do que eram os meus conhecimentos. Tinha muitas

dificuldades com o agendamento das reuniões, pois existia uma enorme diferença de agenda para agenda dos participantes e cabia-me a mim gerir essas incompatibilidades.

“Neste dia estava programada uma reunião com o Dr. Jorge Farromba, a Dra. Isabel Ryder e a Dra. Cristina, no entanto, devido a problemas pessoais, o Dr. Jorge Farromba não conseguiu estar presente e por esse motivo a reunião seguiu com os restantes elementos. As reuniões foram um ponto de difícil coordenação devido à agenda de todos os elementos e foi por vezes, para mim, complicado marcar” (Notas de campo, Anexo 12, p, 169).

Com o tempo, comecei a melhorar estes aspetos e a ser ouvida com mais atenção durante as reuniões, dando várias ideias que foram implementadas.

### **Reflexão sobre o Workshop do Moodle**

A exploração do moodle veio de um pedido da coordenadora do departamento de formação. O desafio que me foi colocado foi pôr os formadores do Citeforma a usar o moodle enquanto ferramenta pedagógica de ensino.

O uso do moodle no Citeforma serviria, acima de tudo, para permitir ao formador ter um acompanhamento mais individualizado e personalizado de cada formando. Isto de forma a que fosse mais fácil perceber quais os formandos que estão com maiores dificuldades no programa e onde residem as maiores complicações. Desta forma, o formador poderia incidir sobre essas dúvidas e dedicar mais tempo e apoio a esses formandos, como por exemplo, fornecendo-lhes exercícios de treino.

Para determinar a capacidade de atingir os objetivos do projeto, realizaram-se várias reuniões com coordenadores, formadores e com elementos do gabinete de informática do Citeforma. Nesta parte do processo foi onde comecei a sentir as dificuldades que relatei no ponto sobre as reuniões, especialmente com o responsável pelo departamento de informática, pois raramente respondia aos emails.

Após estas reuniões, deu-se início à disciplina experimental denominada teste, onde foram feitos e inseridos por mim diversos exercícios experimentais, para perceber o que era possível extrair do moodle para responder aos objetivos deste projeto. Para este efeito, usou-se a aplicação *HotPotatoes*, mas também a aplicação de teste que o moodle oferece. A ferramenta *HotPotatoes* foi, sem dúvida, onde senti a maior dificuldade, pois apenas tinha disponível o nome da ferramenta e não sabia onde a encontrar, ou como funcionava, o que me forçou a procurar artigos online, na maioria em língua estrangeira, e a fazer diversas tentativas, o que me levou a demorar cerca de duas semanas até perceber o seu modo de funcionamento e, a partir daí, realizar os exercícios.

O *HotPotatoes* veio a demonstrar que, apesar de muito útil enquanto ferramenta para os formandos testarem as suas aprendizagens, era, no entanto, pouco flexível para o uso que era pretendido pelo Citeforma. Por este motivo, concluiu-se que a aplicação *HotPotatoes* poderia ser usada como reforço de aprendizagens, mas não como ferramenta avaliativa das formações. A aplicação “teste”, disponibilizada pelo moodle, poderia servir para fazer a avaliação, no entanto, apresentava limitações quanto ao género de formação, ou seja, seria de uso fácil e eficaz, por exemplo, em línguas, mas apresentava maiores dificuldades em formações como contabilidade. Pelo lado positivo, mostrou ser muito eficiente no que diz respeito à avaliação diagnóstica, independentemente da área da formação, sendo possível concluir que vai poupar tempo aos formadores, que previamente tinham de avaliar dezenas de testes com rapidez, e também ao Citeforma, que ao receber a avaliação dos formandos de forma imediata, pode passar logo à seleção dos mais adequados.

Com estas conclusões em mente marcou-se nova reunião, que aconteceu no dia 11 de Janeiro de 2019, onde estiveram presentes os elementos do núcleo de Qualificação Profissional, assim como oito formadores e coordenadores do Citeforma. O corpo de formadores do Citeforma foi convidado na sua totalidade, no entanto, apenas estes oito elementos compareceram.

Nesta reunião foram dados a conhecer os objetivos deste projeto e foram recolhidas as opiniões dos presentes sobre a aplicabilidade do moodle. As respostas obtidas foram de cariz positivo, o grupo presente sugeriu, ainda, a realização de um workshop para dar mais visibilidade ao moodle e às suas potencialidades enquanto ferramenta pedagógica de apoio ao ensino. A ideia é os formadores criarem exercícios e testes, com o apoio de outros formadores mais experientes, mostrando assim as vantagens e o uso intuitivo que o moodle oferece, deixando depois ao critério do formador o uso, ou não, dos exercícios ou testes que cria no workshop, posteriormente nas suas formações.

No seguimento desta reunião, definiu-se o plano a seguir para pôr em prática o Workshop, assim como a necessidade de atualização da versão do moodle para a versão mais recente.

O Workshop realizou-se no dia 23 de Fevereiro de 2019, teve início pelas 09:30H no auditório principal do Citeforma. Nos primeiros vinte minutos, aproximadamente, a coordenadora do departamento de formação procedeu à abertura e contextualização do Workshop. De seguida, os quatro formadores que participaram na organização partilharam as suas experiências no uso do Moodle, as vantagens, como é que funciona e como cada um deles usa a ferramenta no seu dia-a-dia.

A parte prática decorreu em duas salas, equipadas com computadores, e consistiu em ter dois formadores de áreas diferentes em cada uma das salas. Uma formadora numa sala a partilhar como funciona o *HotPotatoes* e as suas vantagens e aplicabilidades da ferramenta, enquanto na segunda sala estava um dos formadores a falar do Moodle de uma forma mais geral. Apesar de estar previsto a ferramenta de testes do moodle ser abordada de forma aprofundada devido ao tempo disponível e à extensão de informações, tal não foi possível. Os formadores participantes tiveram, contudo, oportunidade de praticar em alguns exercícios, sobretudo na ferramenta *HotPotatoes*.



Em apoio às salas estavam todos os restantes elementos pertencentes à organização que conseguiram estar presentes no dia. Este apoio consistia em prestar algum tipo de esclarecimento ou auxílio aos formadores participantes, mas também aos formadores a dar a formação. Durante o decorrer do Workshop, os formadores participantes foram informados da existência de um questionário de satisfação, a preencher no *HumanTrain*, sobre o Workshop, para posteriormente se perceber que melhorias precisam de ser feitas e se há uma mais valia em dar continuidade ao projeto. Às 13:00H deu-se por terminado o Workshop.

Após a realização do Workshop, foi enviado um e-mail da minha parte para relembrar os formadores participantes que o questionário de satisfação se encontrava no *HumanTrain* e que era importante o seu preenchimento para o desenvolvimento deste projeto com o Moodle. Durante o mês de Março o projeto moodle esteve menos ativo, dando tempo aos participantes de pedirem os seus acessos e explorarem as atividades e funcionalidades que obtiveram no Workshop.

Em Abril, foram extraídos os resultados dos questionários respondidos. Dos trinta e cinco participantes apenas vinte e três responderam. No geral a avaliação do Workshop foi positiva, com uma pontuação final de 5,5 nos parâmetros do questionário do *HumanTrain*. Contudo, a grande parte dos comentários de sugestão deixados incidiram sobre a necessidade de ser preciso mais tempo de formação, para haver uma melhor absorção de informação, e a possibilidade de existirem sessões somente práticas, que permitam aos formadores criar exercícios que se apliquem às suas áreas de formação.

Quando dei por terminado o meu estágio, no fim do mês de Maio, o projeto moodle ficou por iniciar a sua terceira fase, com base na ideia de dar continuidade ao Workshop anteriormente desenvolvido, sendo aberto a outros formadores do Centro que queiram participar, permitindo-lhes assim criar competências em ferramentas do moodle (ou exteriores ou moodle que nele sejam incorporadas) e que facilitem o seu trabalho essencialmente nas vertentes da:

1. Avaliação Diagnóstica
2. Avaliação Formativa

Este foi um projeto de grande escala, que me fez sentir diversas dificuldades em reuniões, durante a preparação dos documentos necessários como o guia para o Workshop (Anexo 11), os certificados, etc. Mas contei sempre com o apoio de todas as colegas do departamento de formação, o que me ajudou a melhorar os meus métodos de trabalho e a cumprir com todos objetivos. No entanto, existiu uma situação que teve maior impacto durante este processo.

“Tinha falado (cerca de semana e meia antes) com um dos colegas de informática sobre a necessidade de ser instalado um programa nos computadores, ao qual ele me respondeu que os computadores já tinham esse programa porque uma formadora já usava. Neste dia, um dia antes do Workshop, dirigi-me ao departamento de informática para esclarecer algumas últimas dúvidas e perguntar se era preciso algo mais da nossa parte e o colega de informática foi mal educado comigo e que não iria instalar nada nos computadores.

Após uma longa manhã, onde o mesmo colega foi mal educado com uma colega do Citeforma e uma formadora e comigo novamente. As coisas orientaram-se e outro colega ficou a instalar o programa e ao fim do dia tudo ficou pronto para o Workshop” (Notas de campo, Anexo 12, p. 169).

Durante a organização do Workshop, como já foi referido, foi preciso o apoio do gabinete de informática. Uma das coisas pedidas ao gabinete, pela minha parte, foi a instalação da ferramenta *HotPotatoes* nos computadores das salas que iriam estar em uso. Quando referi esta necessidade a um dos dois elementos do gabinete, o mesmo assegurou-me que todos os computadores já estavam equipados com a ferramenta, pois já era usada pela formadora que iria estar a explicar o *HotPotatoes* no Workshop, erradamente fiquei descansada. Um dia antes do Workshop, a pedido da coordenadora do departamento de formação, dirigi-me ao gabinete de informática porque tinha havido uma falha com o envio da lista dos participantes que o gabinete precisava. Assim que lá cheguei, o outro colega, responsável por todo o gabinete,

começou a ser desagradável na forma como se dirigiu a mim, elevando o tom de voz e sendo rude e irónico nas suas respostas. Mais tarde, ao mencionar a ferramenta *HotPotatoes* com o mesmo colega, este indicou que já devia ter sido feito o pedido e que já não iria instalar nada nos computadores. Nesta altura senti que, apesar de ter comunicado esta necessidade com o outro colega do gabinete, que a falha era minha e que não deveria ter ficado descansada em relação ao assunto até ver tudo em funcionamento. Este incidente levou a que o responsável pelo gabinete, mais tarde nesse dia, viesse a ser grosseiro e mal-educado comigo, com uma das colegas do departamento de formação e com a coordenadora que iria fazer a apresentação da ferramenta. Foi dos momentos de maior dificuldade que vivi durante o estágio, pois nunca tinha tido conflitos com mais ninguém e foi especialmente difícil continuar a trabalhar com esse colega. No entanto, em perspetiva, sinto que foi o momento em que mais aprendi, não só a não deixar trabalho nas mãos de outra pessoa sem garantir que está a ser efetivamente feito, mas também na própria gestão de emoções, que naquele momento e dali para a frente tive de fazer.

### **Reflexão sobre os relatórios**

Os relatórios foram feitos a pedido da coordenadora do departamento de formação. O objetivo destes relatórios era darem a conhecer ao diretor do Citeforma o que estava a ser feito por mim, estagiária, para o departamento.

A maior dificuldade que senti foi, novamente, a escrita empresarial, mas com o apoio da coordenadora, após o primeiro relatório, entendi o que era pretendido e consegui elaborar os outros quase sem necessidade de melhorias.

### **Reflexão sobre a recolha de anúncios de emprego**

Esta atividade foi um pedido pessoal da coordenadora do departamento de formação. A ideia era auxiliar na extração de informação pertinente sobre os requisitos do mercado de

trabalho, de forma a que o Citeforma possa alterar e/ou acrescentar formações mais focadas em dar respostas a estas necessidades.

Este processo decorreu em duas alturas, no mês de Abril de 2019, do dia 1 ao dia 7 e no mês de Maio, do dia 13 ao dia 19. Os elementos envolvidos tinham, cada um, um site para fazer a recolha. No meu caso, a recolha dos anúncios de emprego foi feita em dois sites, o Net Empregos e o Turijobs. A maior dificuldade que senti foi a abundância de recolhas (50 de cada site por dia) o que me obrigou a trabalhar várias horas todos os dias, incluindo fim de semanas, e ainda assim não conseguir terminar dentro dos prazos. Nesta situação ajudou saber, pela coordenadora do departamento, que nenhum dos outros elementos acabava dentro do prazo e que podia estender a pesquisa para os dias seguintes, desde que procurasse somente anúncios que tivessem sido publicado dentro daquele limite de dias pré-determinados.

## **7. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O presente relatório teve como principais focos o estágio curricular e o projeto de investigação que procurou perceber e estudar as competências pedagógicas do formador e como este profissional mobiliza essas competências no seu dia-a-dia.

Começando por falar do estágio, considero que foi uma experiência de valor inestimável para mim, enquanto futura profissional e enquanto estudante. Durante os nove meses que passei no Citeforma, desenvolvi e enriqueci as minhas competências pessoais e profissionais de uma forma que a realidade académica não permite. A nível pessoal, ajudou-me a definir o caminho que quero seguir após a conclusão desta etapa, revelou-me realidades que não esperava e despertou-me novos interesses. No âmbito profissional, desenvolvi competências de comunicação, de gestão de stress e conflitos e sobretudo ofereceu-me competências para uma melhor postura profissional.

No que diz respeito à investigação realizada e tendo em mente os objetivos da mesma, sinto que nem todas as questões a que me propôs responder foram efetivamente respondidas. Por falta de informação resultante de dificuldades de acesso aos formadores, a resposta ao segundo eixo de análise, que incidia sobre entender de que forma o formador mobiliza as competências pedagógicas ao conceber, planear, implementar e avaliar a formação, sinto que não foi respondida. Os questionários não me davam a melhor abordagem a este tema e as entrevistas permitiram apenas uma visão muito superficial do uso que os formadores fazem das competências. Além disso apenas dois formadores também não permitiram fazer uma análise abrangente deste tópico. Considero, contudo, que a investigação sobre as competências teve um balanço muito positivo.

Considero que a competência que mais desenvolvi foi, sem dúvida, a gestão do stress e do conflito. Especialmente com o Workshop Moodle senti verdadeiramente o que é trabalhar na área e desenvolver um projeto que é “nosso” e para o qual as decisões são tomadas por nós. Existiu muito stress ao redor deste projeto e alguns conflitos que, confesso, me trouxeram algum

receio de falhar e entraves a nível pessoal, contudo, as restantes colegas do Citeforma foram um apoio muito importante e um bom mecanismo de desbloqueio, que me ajudou a dar continuidade às minhas funções.

Trabalhei e desenvolvi ainda as minhas competências de resolução de problemas, gestão de tempo e capacidade de comunicação. Estas foram sempre competências que me acompanharam ao longo de toda a duração do estágio.

Como referido no início, apesar de todos os pontos negativos, considero que o balanço geral é positivo e que todos os problemas me trouxeram mais competências e mais capacidade de vencer no mercado profissional, pois nunca nada sai perfeito e é importante que tenha lidado com todas estas situações num ambiente seguro, que considere ser o Citeforma. Como trabalho a desenvolver para o futuro, acho que continuar a estudar as competências do formador será importante e, também, procurar conseguir dar resposta à forma como o formador mobiliza as competências pedagógicas ao conceber, planear, implementar e avaliar a formação.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Afonso, N. (2005). *Investigação Naturalista em Educação: Um guia prático e crítico*. Porto: Coleção Foco. Asa Editores
- Alves, N. (2005). *Investigação por inquérito*. Universidade dos Açores. Departamento de Matemática Aplicada.
- Almeida, L., & Freire, T. (2003). *Metodologia da investigação em psicologia da educação*. Braga: Psiquilibrios.
- Amado, J. (2013). *Manual de investigação qualitativa em educação*. Coimbra: Universidade de Coimbra.
- Bardin, L. (2009). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Barroso, J. (2002). A Investigação Sobre a Escola: Contributos da Administração Educacional. In: *Investigar Em Educação. Revista Da Sociedade Portuguesa de Ciências Da Educação*, 1(1), 277–325.
- Bernardes, A. (2013). *Políticas e práticas de formação em grandes empresas: A dimensão educativa do trabalho*. Porto: Porto Editora
- Bilhim, J. (1996). *Teoria organizacional: estruturas e pessoas*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Bogdan, R., Biklen, S., (1994). *Investigação qualitativa em educação*. Porto: Porto Editora
- Boterf, G. (2005). *Construir as competências individuais e colectivas: Resposta a 80 questões*. Porto: Edições ASA
- Buiskool, B., Broek, S., Lakerveld, J., Zarifis, G., Osborne, M. (2010). *Key competences for adult learning professionals: Contribution to the development of a reference framework of key competences for adult learning professionals*. Zoetermeer, Netherlands: Research voor Beleid.

- Canário, R. (2013). *Educação de Adultos. Um campo e uma problemática*. Lisboa: Educa
- Carvalho, R. (2006) *Cultura global e contextos locais: a escola como instituição possuidora de cultura própria*. Direcção Regional de Educação da Madeira. Portugal: Revista Iberoamericana de Educación
- Chorão, F. (1992) *Cultura Organizacional: um paradigma de análise da realidade escolar*. Gabinete de Estudos e Planeamento do Ministério da Educação, 1ªed., Lisboa
- Dias, M., & Kowalski, I. (2008). *Formação reflexiva e desenvolvimento de competências*. Braga: Universidade do Minho.
- Fernandes, G. (2013). *A formação como instrumento de desenvolvimento de competências facilitadoras da empregabilidade: estudo exploratório como finalistas do ensino superior*. Dissertação de Mestrado em Psicologia, Lisboa: Faculdade de Psicologia da Universidade de Lisboa.
- Gonçalves, M. (2007). *Modelo para a avaliação de competências para o ensino e formação em contexto europeu*. Formar: Revista Dos Formadores, 59, 26–32.
- Gonçalves, M. (2009). *Professores e formadores: Que novo perfil de competências?* Formar: Revista Dos Formadores, 67, 15–18.
- Instituto de Estudos Sociais e Económicos. (2013). *Referencial de Formação Pedagógica Inicial de Formadores*. Instituto do Emprego e Formação Profissional, I.P.
- Mintzberg, H. (1995). *Estrutura e Dinâmica das Organizações*. Publicações Dom Quixote.
- Morgan, G. (2006). *Imagens da Organização*. São Paulo: Atlas.



- **Parente, C. (2004). *Para uma análise da gestão de competências profissionais*. Dissertação de Doutoramento em Sociologia. Porto: Universidade do Porto, Faculdade de Letras.**
- **Pereira, N. M. (2010). *Desenvolvimento de competências nos profissionais de Reconhecimento, Validação e Certificação de Competências: aquisição em contexto de acção?*. Trabalho de Projeto de Mestrado em Ciências da Educação, Lisboa: Instituto de Educação da Universidade de Lisboa.**
- **Perrenoud, P. (2000). *10 novas competências para ensinar*. Porto Alegre: Artes Médicas Sul.**
- **Schein, E. (1982). *Psicologia Organizacional*. Editorial Prentice-Fall. Rio de Janeiro. Brasil.**
- **Silva, C. S. (2012). *Do perfil profissional ao plano de formação à medida: competências requeridas vs. competências existentes*. Relatório de Estágio de Mestrado em Ciências da Educação, Lisboa: Instituto de Educação da Universidade de Lisboa.**
- **Terroso, M. (2006). *Formação contínua de professores, satisfação profissional e práticas educativas: que relação?* Dissertação de Mestrado em Administração e Planificação da Educação, Porto: Universidade Portucalense.**

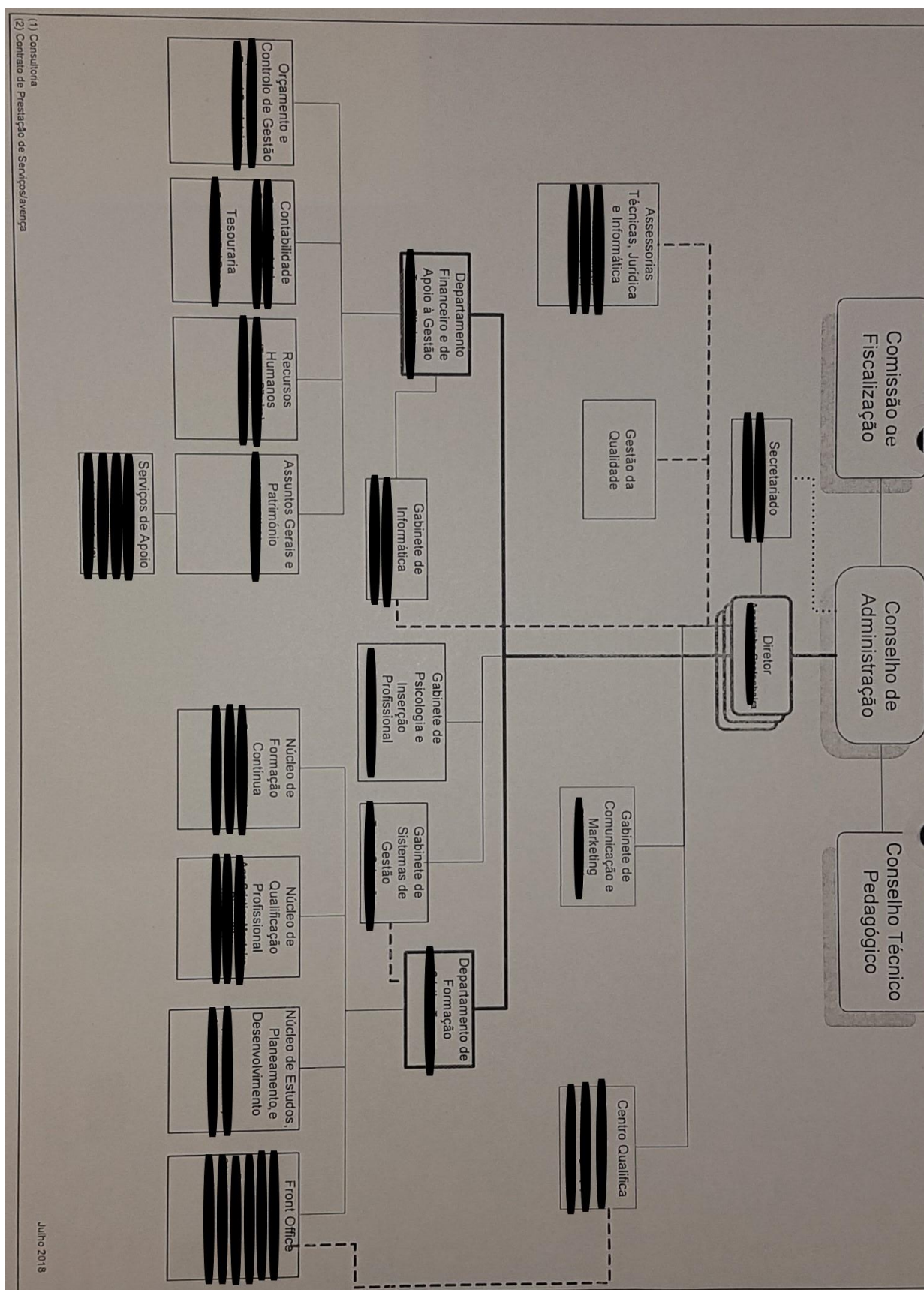
**Sites consultados:**

- **[www.Citeforma.pt](http://www.Citeforma.pt)**



## **ANEXOS**

## Anexo 1 – Organograma do Citeforma



## Anexo 2 – Guião de entrevista, transcrição e análise E1

| GUIÃO DE ENTREVISTA           |   |
|-------------------------------|---|
| <b>Entrevistado/a:</b>        |   |
| <b>Idade:</b>                 |   |
| <b>Entrevistadora:</b>        | Catarina Freitas Rodrigues  |
| <b>Data da entrevista:</b>    |   |
| <b>Local:</b>                 |   |
| <b>Duração:</b>               |   |
| <b>Tema:</b>                  | Caracterização do Citeforma   |
| <b>Objetivo Geral:</b>        | Aprofundar os conhecimentos sobre o Citeforma   |
| <b>Objetivos Específicos:</b> | Aprofundar questões abordadas durante conversas informais; Clarificar dúvidas sobre as informações expostas no <i>site</i> do Citeforma; Clarificar dúvidas sobre as informações recolhidas durante a permanência na instituição. |

| Blocos Temáticos             | Objetivos Específicos   | Questões  | Tópicos Orientadores |
|------------------------------|---|---|----------------------|
| A. Legitimação da entrevista | <p>Apresentar a entrevistadora;</p> <p>Informar o entrevistado sobre o tema e os objetivos da entrevista;</p> <p>Garantir a confidencialidade;</p> <p>Pedir para gravar a entrevista;</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• O meu nome é Catarina Freitas Rodrigues.</li> <li>• Esta entrevista é realizada no âmbito do meu relatório de estágio, com o tema das competências pedagógicas de um formador. Este relatório provém do 2º e último ano do Mestrado em Organização e Gestão da Educação e Formação</li> <li>• Desde já quero agradecer pela sua colaboração e informar que esta entrevista é anónima e será usada apenas para fins académicos</li> <li>• Posso fazer a gravação áudio da mesma?</li> </ul> |                      |

|                                   |                                     |   |  |
|-----------------------------------|-------------------------------------|---|--|
| B. Caracterização do entrevistado | Conhecer o percurso do entrevistado | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Qual é a sua formação académica?</li> <li>• Há quantos anos trabalha no Citeforma?</li> <li>• Conte-me como veio trabalhar para o Citeforma?</li> <li>• O que o/a motivou a seguir a área da formação?</li> <li>• Que funções desempenha?</li> </ul> |  |
|-----------------------------------|-------------------------------------|---|--|

|                          |                                 |  |  |
|--------------------------|---------------------------------|--|--|
| C. História do Citeforma | Missão e Objetivos do Citeforma | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Quais são os principais objetivos do Citeforma?</li> <li>• Qual é a missão do Citeforma?</li> </ul> |  |
|                          | Dificuldades                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Atualmente sente que o Citeforma enfrenta dificuldades (fatores internos e externos)?</li> </ul>    | <u>Tópicos de aprofundamento:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Financeiras</li> <li>- Falta de recursos humanos</li> <li>- Empresas “rivals”</li> <li>- Crise económica</li> </ul> |
|                          | Potencialidades                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Quais considera serem as principais vantagens/potencialidades do Citeforma?</li> </ul>              |  |

|                                   |  |   |  |
|-----------------------------------|--|---|--|
| <b>D – Estrutura do Citeforma</b> | Caracterização da estrutura do Citeforma | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tendo em conta o organograma do Citeforma, considera que a hierarquia é cumprida no dia-a-dia? Ou existe flexibilidade?</li> <li>• Considera que tem autonomia para tomar decisões?</li> <li>• Como é que é organizada a distribuição de trabalho pela equipa do Citeforma?</li> <li>• Que influencia tem no funcionamento do Citeforma o facto de ter um número reduzido de membros?</li> <li>• É feita uma avaliação dos trabalhadores do Citeforma? Como se sente em relação a isso?</li> </ul> |  |
|                                   | Valores e crenças                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Como descreveria o Citeforma em termos dos valores e crenças?</li> <li>• Existe algum conjunto de regras internas que sirvam para reger os comportamentos/atitude dos trabalhadores?</li> </ul>  |  |

|                                    |  |  |  |
|------------------------------------|--|--|--|
| <b>E - Conclusão da entrevista</b> | <p>Saber se o entrevistado tem mais alguma questão que queira colocar</p> <p>Saber se o entrevistado quer acrescentar alguma informação</p> <p>Agradecer a disponibilidade</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Deseja acrescentar mais alguma informação que não tenha sido contemplada nesta entrevista?</li> <li>• Quer colocar alguma questão?</li> <li>• Muito obrigada pela sua colaboração!</li> </ul> |  |
|------------------------------------|--|--|--|

□

## **Transcrição da entrevista**

Entrevistada: E1

Entrevistadora: Catarina Freitas Rodrigues

Data: 11 de Abril de 2019

Local: Citeforma

Entrevistadora: Bom dia o meu nome é Catarina Freitas Rodrigues. Esta entrevista é realizada no âmbito do meu relatório de estágio, com o tema das competências pedagógicas de um formador. Ahh... este relatório provém do 2º e último ano do Mestrado em Organização e Gestão da Educação e da Formação

Desde já quero agradecer pela sua colaboração e informar que esta entrevista é anónima e será usada apenas para fins académicos. E perguntar se me permite fazer a gravação áudio da mesma?

Entrevistada: Claro que pode.

Entrevistadora: A primeira pergunta é qual é a sua formação académica?

Entrevistada: Sou licenciada em Psicologia, com ramo na área da clínica e da orientação escolar e profissional.

Entrevistadora: Muito bem. E há quantos anos é que trabalha no Citeforma?

Entrevistada: Desde de [Ri] Desde de 2006, portanto, há treze anos.

Entrevistadora: Treze sim.

Entrevistada: É muito tempo [Ri]

Entrevistadora: Passa muito rápido.

Entrevistada: Exatamente.

Entrevistadora: E como é que veio trabalhar para o Citeforma?

Entrevistada: Ah... Então eu estava num centro ah... centro RVCC que depois passaram a ser centro de novas oportunidades e agora centro qualifica em Tomar e ao mesmo tempo trabalhava em Lisboa ah... numa associação de apoio ao doente mental. Ah... e, portanto, andava sempre cá e lá entre Tomar e Lisboa. Ah... depois surgiu a vaga aqui, uma vaga para o centro RVCC, portanto eu acho que a mais valia foi a experiência

Entrevistadora: E como é que descobriu o Citeforma?

Entrevistada: Foi anúncio, eu andava a tentar conciliar realmente dois trabalhos, mas, no mesmo sítio porque o trabalho que tinha no... no apoio à doença mental não era bem remunerado, daí eu ter que ter dois. Tentar arranjar os dois no mesmo sítio, portanto estava sempre atenta a anúncios e o Citeforma tinha esse anúncio para técnico RVCC na altura.



Entrevistadora: O que é que, que é que a motivou a área da formação, neste caso mais prestação de serviços?

Entrevistada: Ah... Pois eu neste momento estou na área da formação [pausa] Eu sempre gostei mais da área da clínica tenho que ser, tenho que ser honesta não é, mas e trabalhei, depois de terminar a licenciatura trabalhei na área da clínica, mas as condições de trabalho são muito precárias. Portanto sempre ligada a IPSS, ordenados baixos, recibos verdes, estágios, por aí. E como também tinha feito o ramo de orientação escolar e profissional, ou seja, ao nível da orientação profissional eu creio que agora terá outro nome, outra especialidade. Ah... mas portanto sempre me seduziu muito a orientação de carreiras, o levantamento do perfil de competência ah... e daí quando surgiu os centros RVCC era algo, que me seduzia, portanto, que... nem que seja pela política social que estava envolvida e a justiça social que estava envolvida e portanto enveredei para essa área, para os centros RVCC e depois dentro do Citeforma estive muitos anos dentro do centro RVCC e surgiu a oportunidade então de ir para a formação de ativos. Ah... e é nessa área que estou. O que é que me atraiu, não posso dizer que era a área que mais me seduzia não é, pronto... Agora ah... estou a trabalhar, portanto tentar fazer aqui formação interempresas e intraempresas e isso seduz me muito sim, porque, é o mais próximo que se tem de uma tentativa de avaliação de empresa e do perfil das pessoas, tentar fazer formação mais à medida.

Entrevistadora: E... na área da formação. Que funções, assim mais em específico é que desempenha aqui no Citeforma?

Entrevistada: Como técnica de formação, eu acho que se entrevistar qualquer pessoa que trabalhe na área da formação, o nosso trabalho é aí 70% muito administrativo. Ou seja, tudo o que tenha a ver com a construção do dossiê técnico pedagógico, mesmo que seja na versão não física [Ri]

Entrevistadora: Digital... [Sorri]

Entrevistada: Digital. É muito verificação de processos, de papéis, processos, papeis. Portanto ah... depois o que é que temos de atrativo é estar sempre atenta às necessidades do mercado, as necessidades das empresas e ir construir cursos quer em termos de objetivos e programa que responda a essas necessidades. Ah... depois o que é que eu faço que também... é a avaliação da formação em todas as suas vertentes desde a diagnóstica, à avaliação de reação, a avaliação de impacto da formação depois no posto de trabalho ou ah... na mudança de desemprego para emprego.

Mais... Está-me a perguntar por tarefas, não é?

Entrevistadora: Sim, assim uma visão geral.

Entrevistada: É, acaba por ser... porque depois é muito... Ah, acho que tem uma vertente que é a gestão de pessoas, ou seja, nós temos que gerir formandos, expectativas, motivações, necessidades formativas, não fazemos um acompanhamento individualizado dos formandos mas ah... ou seja, não é construído um plano de formação para cada formando que nos procura. Eu lido com 5000 formandos por ano, portanto é uma coisa impensável, mas de alguma forma tentamos ir-lhes dando uma resposta face às necessidades não é, portanto, sempre muito esse contacto com a pessoa o que é que ela precisa, porque é que está desempregada, o que é que quer melhorar no currículo.

Entrevistadora: Fazem esse... partilham essas necessidades pelos questionários?

Entrevistada: Presencialmente, por e-mail, via telefone, basicamente é isto, ou seja, nós fazemos muito atendimento ao formando, ao formando que procura formação. Nos questionários também, mas aquilo que os questionários nos dão é depois um trabalhar de dados para replanear o plano de formação do ano seguinte. Não sei se...

Entrevistadora: Sim, sim.

Entrevistada: Aquilo que lhe estou a dizer aqui é tentarmos fazer um acompanhamento o mais individualizado possível, que o tempo nos permite, das pessoas que nos procuram. Ela precisa de melhorar ah... trabalha um determinado software na empresa onde está e, portanto, a gente apresenta-lhe aquilo que tem, por exemplo nesse aspeto. Ah... estava-lhe a falar na gestão de pessoas, formandos, formadores é muito importante também conseguir gerir muito bem os formadores, escolher os melhores técnicos para dar determinado curso, ah... depois como são prestadores de serviços há também aqui que gerir expectativas, motivações, calendário [Sorri].

Entrevistadora: Eu já vi alguns passar, mas nunca percebi como é que é feita a seleção dos formadores.

Entrevistada: Ah... é assim normalmente portanto, podemos por anúncio, ah... específico, ah... e depois também acabamos por ter uma rede de contactos com os formadores que são técnicos, ah... o ideal é que o formador seja formador em segunda profissão, ou seja, que seja técnico de terreno na área em que dá formação e eles acabam por ser também uma grande rede de contactos. Se houver uma temática muito específica que eles não se sintam à vontade para dar, mas se calhar no sítio onde trabalham conhecem o colega que é específico dessa área e, portanto, e pode dar formação. Depois os centros de formação, também trabalhamos em parceria com, com os centros de formação e acabamos também por irmos passando contactos uns aos outros. Ah... há muitas candidaturas espontâneas, muitas mesmo, também e, portanto, fazemos análise de currículo, nas candidaturas espontâneas. Pronto e depois claro tentamos que haja fidelização dos formadores e que não estejamos sempre a saltar sempre de equipa para haver aqui alguma estabilidade na equipa, mas também é muito difícil gerir formadores. Pronto lá está a gestão de pessoas, formandos e formadores.

Entrevistadora: Falando num bocadinho do Citeforma.

Entrevistada: Hum, hum.

Entrevistadora: Na sua visão, isto tem tudo a ver com a sua visão do Citeforma, quais é que acha que são os principais objetivos do Citeforma? Qual é que... nas reuniões...

Entrevistada: Hum hum. Hum hum.

Entrevistadora: Quais é que são os objetivos que o Citeforma, enquanto empresa, se propõe a obter?

Entrevistada: Ah... nos tamos muito direcionados para... para a área dos serviços. Ah... portanto o nosso objetivo é estar sempre atento a quem trabalha. Falando agora numa linguagem mais acessível, num ambiente de escritório, nas empresas, portanto o nosso foco é sempre pensar nas empresas. Ah... ou nós pessoas que estão desempregadas, mas que querem trabalhar nas empresas na área dos serviços, quais é que são as necessidades. Portanto não faz sentido que a nossa formação não esteja atualizada Às necessidades do mercado e, portanto, temos de estar sempre muito atentas às mudanças ah.... Os nossos formadores como trabalham nessas áreas ajudam, a direção também está sempre muito a par, mas não nos podemos esquecer que estando ligados ao IEFP fazemos serviço público, ou seja, os nossos preços são mais acessíveis

e nós nunca podemos descorar a resposta aos desempregados e às pessoas que estão a ter dificuldades de inserção no mercado, ou por falta de qualificações, ou por falta de... formação pronto. Depois também temos o centro qualifica que é capaz de ser, não vou dizer... metade da função do Citeforma mas que pesa muito, tem que... tentamos canalizar as pessoas para aumentar a escolaridade. Pronto neste caso a mínima obrigatória 12º. E depois também temos outra vertente que é qualificar os jovens, ou seja, os jovens que optam pela formação profissional e não fazer o ensino secundário pela via normal, ou que até não querem apostar no ensino superior, prepará-los para o mercado de trabalho através dos cursos EFA e dos cursos CET. Portanto digamos que o Citeforma tá dividido aqui em três... ah...

Entrevistadora: Três áreas?

Entrevistada: Sim, três áreas diferentes. O centro qualifica, que é para aumentar as escolaridades ah... chegar à escolaridade mínima obrigatória e perceber aqui ah... o centro qualifica tem obrigação de conhecer todas as formas que existe de terminar o 12º ano, digamos assim de forma simples... Depois temos os cursos profissionais para jovens, durante o dia, que é a opção às escolas. É o ensino profissional propriamente dito para entrarem no mercado de trabalho com um curso profissional, depois temos a formação para a massa de trabalhador.

Entrevistadora: Ok, assim numa forma resumida, diria que os objetivos do Citeforma... anuais, não sei de quanto em quanto tempo é que são renovados, é qualificar as pessoas...

Entrevistada: Para o mercado de trabalho.

Entrevistadora: mercado de trabalho [ao mesmo tempo]

Entrevistada: Exatamente.

Entrevistadora: Nessa área...

Entrevistada: Na área dos serviços. Sim sempre.

Entrevistadora: E... hm... Assim também de uma forma resumida não sei se o Citeforma tem algum slogan, por assim dizer de qual é que é a missão?

Entrevistada: Ah têm, têm... Nós temos o gabinete de sistemas de gestão, estamos certificados pela ISA9 2001, não me peça para reproduzir aqui, mas tem uma missão e valores definidos... ah... sim são valores.

Entrevistadora: E na sua visão, qual é que acha... ao falar da sua área...

Entrevistada: Sim, mas posso dizer que é responder às necessidades das pessoas sempre com [ruído] cumprimento da qualidade e do... do serviço público. Neste caso o que é que são as necessidades das pessoas, qualificação, armas para o mercado de trabalho.

Entrevistadora: Portanto acabam por todas as áreas... apesar de haver pronto essa divisão das várias áreas e dos vários postos, todos trabalham...

Entrevistada: A missão é comum, sim, sim sem dúvida.

Entrevistadora: E... atualmente, com a crise económica e outras empresas na mesma área quais é que sentem que são as principais dificuldades que o Citeforma passa? Falta de recursos humanos, problemas financeiros, vários...

Entrevistada: É assim internas.... Internas eu aponto duas que é recursos humanos sim, falta de recursos humanos porque há muito trabalho burocrático ah... que nos rouba tempo ah... para

dedicar às pessoas. Ah... depois o facto de ser uma estrutura já com trinta anos tem algumas heranças menos positivas da função pública, se é que eu posso dizer e isso às vezes... reflete-se na forma de comunicação e na não evolução, não mudaram de sítio, não se ariscar, estar sempre muito agarrado às ordens de serviços, aos artigos, ao regulamentos... E às vezes tem de se arriscar, tem de se evoluir sem se perder a identidade e, portanto, acho que... acho que isso acaba por ser um aspeto negativo, interno. Agora externo sem dúvida a taxa de desemprego, não é suposto mais de metade dos nossos formandos tarem desempregados ah... mas essa é a realidade do mercado e depois o desempregado é uma pessoa que procura a formação não como necessidade mas como alternativa...

Entrevistadora: Hum hum.

Entrevistada: Ah... e portanto isso compromete... compromete a estabilidade dos grupos de formação e das motivações, os resultados... Acho que assim de tudo é a taxa de desemprego e depois olhando assim um bocadinho para as empresas que e com quem eu trabalho... ah... também... a formação é um bocado o parente pobre dos recursos humanos, ou seja, quando não há dinheiro nos recursos humanos corta-se na formação, quando é necessário fazer formação mas não há tempo para se fazer um diagnóstico como deve de ser das necessidades formativas faz-se qualquer coisa, desde que a pessoa, desde que o recurso humano peça ou que a chefia se lembre, tenha uma ideia ah isto era giro...

Entrevistadora: Hum...

Entrevistada: Mas, portanto, não há uma avaliação das reais necessidades e, portanto, acaba por se fazer um bocadinho de formação em gota... Que é mesmo o termo.

Entrevistadora: Do ponto de vista ...

Entrevistada: Estávamos a falar de dificuldades, não é?

Entrevistadora: Sim, sim dificuldades internas e externas

Entrevistada: [Ri]

Entrevistadora: De um ponto de vista um bocadinho mais positivo, quais é que acha que são as maiores vantagens ou potencialidades que existem no Citeforma?

Entrevistada: No Citeforma, vou pegar na mesma que disse à bocado, que é o facto de sermos uma estrutura com 30 anos, permite-nos ter uma imagem criada no mercado com muita estabilidade, estamos sobre a tutela do IEFEP portanto há uma série de regras para a formação profissional certificada que nós temos que cumprir e isso dá estabilidade e dá credibilidade, pronto.

Entrevistadora: Portanto balança para os dois lados...

Entrevistada: É, é... exatamente. O mesmo aspeto. Ah... agora também as potencialidades... eu acho que temos... aqui tenho de ressaltar a equipa de formadores que é... é como tudo, nós quando optamos por ir a uma determinada formação, conferência, workshop temos sempre curiosidade de saber quem é que vai falar, aquela pessoa tem experiência, sabe do que vai falar, é um nome conhecido, eu reconheço-lhe mérito pelo que vai dizer, mesmo quando vamos para um licenciatura temos curiosidade de ver quem é que é o corpo docente... e às vezes isso faz logo a diferença e eu acho que aqui, uma das potencialidades do Citeforma é mesmo a equipa de formadores, que grande parte deles são muito bons naquilo que fazem, e portanto sabem do que falam e da formação que dão, e ao mesmo tempo fazem-no com gosto.

Entrevistadora: Já agora, os formadores que vêm têm, pronto convém que sejam ativos isso eu percebi...

Entrevistada: Sim, sim convém...

Entrevistadora: E há algum critério que, portanto, de preferência por formadores que tenham alguma experiência em dar formação, portanto...

Entrevistada: Sem dúvida, sem dúvida. Porque imagine qual é que é a grande dificuldade apontada pelos formadores na formação profissional, grupos heterogéneos [pausa] e, portanto, ah... quanto mais experiência tem em lidar com pessoas, em saber gerir grupos com... com inteligência emocional e isso o formador tem, quanto mais experiência tiver, não é...

Entrevistadora: Sem dúvida...

Entrevistada: Daí ser muito importante que a pessoa tenha experiência a dar formação, agora o que não invalida que o Citeforma recrute pessoa que estão pela primeira vez a dar formação.

Entrevistadora: Ah... falando um bocadinho da estrutura do Citeforma ah... tendo em conta o organograma que... que o Citeforma apresenta...

Entrevistada: Hum hum...

Entrevistadora: Considera que existe realmente, que é cumprida essa hierarquia, se existe ou não uma certa flexibilidade entre os vários que são apresentados?

Entrevistada: A hierarquia é... é respeitada numa lógica de cada um saber porque tarefas tem de responder, não é, ou seja, numa lógica de responsabilidade. Eu sei que em última instancia sou eu que tenho de responder por determinados resultados ou determinadas coisas não tão bem feitas, portanto [Sorri] Nós somos se não estou em erro 22 tem de haver muita flexibilidade, muito trabalho em equipa, muito bombeiro de serviço sempre que há picos de trabalho aqui ou ali... portanto... sim é respeitado como ponto de partida mas acho que depois, como em qualquer empresa pequena, tem de haver aqui uma...

Entrevistadora: Uma mistura dos vários departamentos...

Entrevistada: Sim, sim

Entrevistadora: E, estava-me a dizer que tem de se mostrar como responsável por certas decisões...

Entrevistada: Hum hum...

Entrevistadora: Digamos do grupo que representa, e sente que tendo em conta que tá à frente desse grupo que tem autonomia para tomar decisões, ou as decisões todas que são tomadas, mesmo noutros departamentos passa tudo, tem que passar tudo pelo diretor, ou por alguém superior?

Entrevistada: [Respira fundo] Ah... É assim é... isso eu acho que a experiência de vida é que nos... é a experiência de trabalho, ou seja, é definir um pouco ah... ah... a importância dos problemas que surgem. Há determinados problemas e determinadas soluções que dada as implicações que vai ter a solução para determinado problema como implica com outros departamentos ou com a imagem externa do Citeforma, aí sim dá-lhe alguma segurança saber que a proposta de solução vai ter de ser aprovada superiormente... Não sei se me estou a conseguir...

Entrevistadora: Sim, sim.

Entrevistada: Coisas com menos... peso ou que tenham a ver com problemas do dia-a-dia, há liberdade dentro da instituição e eu acho que a minha forma de estar também é assim, é resolver por si na hora sem ter que estar dependente, sem ter que estar a pedir opinião. Tentar que os problemas sejam resolvidos ali, e acho que aí tem de se fazer uma medição da... da implicação do problema, não sei se...

Entrevistadora: Sim, sim, deu para perceber

Entrevistada: [Ri] Ok

Entrevistadora: Os problemas têm de ser avaliados, depois ... é... ou passa pela direção ou não consoante...

Entrevistada: Sim é isso [Sorri]

Entrevistadora: Ah... Hm... E, há bocadinho teve-me a dizer que tinham 22 trabalhadores.

Entrevistada: Sim. Eu acho que é.

Entrevistadora: Ah... Eu queria saber se acha, porque pode ou não achar, que existe uma influência positiva ou negativa no Citeforma no facto de serem tão poucos os trabalhadores. São pouco trabalhadores o trabalho é muito, se isso influencia o Citeforma de alguma forma.

Entrevistada: Influência das duas... ah... já... já sabe as dificuldades de cada um dos elementos da equipa e as fragilidades e, portanto, isso é uma mais valia ah... mas depois se calhar em termos individuais para cada um do recursos humanos saber que está sempre a lidar com as mesmas dificuldades dentro da equipa também é saturante.

Entrevistadora: Pois.

Entrevistada: Às vezes é necessário desafios na equipa, saber lidar com as pessoas ah... hm... desafios no saber lidar com as pessoas que acaba por não haver aqui porque as pessoas são sempre as mesmas. [Ri]

Entrevistadora: Sim pois, se as pessoas são sempre as mesmas... Não sei se sabe há quanto tempo é que são mais ou menos o mesmo número de trabalhadores?

Entrevistada: Ah... é assim grande parte das pessoas... deixe-me pensar... se calhar para aí 70% das pessoas estará há mais de 10 anos...

Entrevistadora: Portanto são uma equipa antiga que se manteve...

Entrevistada: Sim, sim. Exatamente. Eu sou talvez das pessoas que tenha entrado há menos tempo....

Entrevistadora: E já lá vão 13 anos, portanto...

Entrevistada: Exatamente...

Entrevistadora: Ah... eu não sei é feita alguma avaliação dos trabalhadores...

Entrevistada: Sim temos avaliação de desempenho, anual...

Entrevistadora: E como é que, como é que se sente em relação a isso?

Entrevistada: Hm... Nós somos avaliados pela chefia, somos avaliados por uma parte que são os objetivos e que são quantificáveis e portanto estão mesmo definidos ah... em termos de atingir ou superar e portanto aí a avaliação é objetiva e... e... [pausa] Os objetivos, estou me a repetir, os objetivos são definidos de acordo, são articulados conosco, são negociados entre a chefia e o trabalhador portanto aí não há insatisfação portanto é trabalhar para aqueles objetivos ao longo do ano e tentar atingi-los... só que depois há uma parte que é mais qualitativa que é a avaliação das competências, e há sempre subjetividade por parte da chefia mas isso é como qualquer avaliação... [Ri]

Entrevistadora: Portanto há alturas mais satisfeita e outras menos satisfeita?

Entrevistada: Pois, se calhar nós gostávamos que a chefia visse as coisas de determinada forma e não vê, ou as vezes também pode sobrevalorizar outras coisas, portanto... Mas sim há avaliação de desempenho é bem definida, está bem definida é articulada com entre as chefias e depois tem uma coisa muito importante que +e, nós temos objetivos definidos pro Citeforma e depois esses objetivos são divididos pelos diferentes departamentos, e depois dentro de cada departamento a chefia dá a conhecer aos seus trabalhadores, ou seja, ou sei quais são os objetivos da minha chefia para aos quais eu estou a trabalhar que por sua vez são os objetivos da instituição.

Entrevistadora: Sim. Faz sentido.

Entrevistada: Sim.

Entrevistadora: Ah... Em relação aos valores e às crenças do Citeforma, como é que descreveria o Citeforma em termos de valores e de crenças?

Entrevistada: Então acho que fazemos um serviço... ah... de qualidade ah... para os formandos ah... personalizado [pausa] atento [pausa e ri] estou a pensar assim em termos de... Acho que acima de tudo é isso, ou seja, nós servimos o cliente que neste caso pode ser um jovem que quer aumentar a sua qualificação, ou um ativo que quer aumentar a sua qualificação. Acho que nós servimos o nosso cliente com qualidade, com preocupação, nos resultados e naquilo que a pessoa necessita.

Entrevistadora: Como tinha dito no início... muito virado para ... [ao mesmo tempo] cliente e para as pessoas.

Entrevistada: O cliente para as pessoas. Sem dúvida.

Entrevistadora: Também em relação a valores e crenças, mas dentro da equipa do Citeforma. Não sei se existe algum tipo de regulamentos ou regras que sirvam para reger comportamentos ou atitudes dos trabalhadores?

Entrevistada: Tipo código de ética?

Entrevistadora: Sim, há empresas que têm código de ética de vestuário, há outras que não...

Entrevistada: Não, eu acho que... ah... O Citeforma já foi mais formal em termos de... de código de vestuário por exemplo... porque eu acho que também acompanha muito a evolução do mercado e do tecido empresarial. Hoje em dia já não temos o Ceo que os trabalhadores não vêm sequer, que ele entra de gravatinha com o motorista... Hoje em dia temos pequenas e médias empresas em que o Ceo mete as mãos na massa se for preciso também, portanto

Entrevistadora: Sim...

Entrevistada: Já não é aquela coisa tão hierarquizada, portanto eu acho que o Citeforma também acompanhou... Nós trabalhamos todos muito mais próximos uns dos outros, não... ah... com os departamentos não estão... e as chefias não estão tão inacessíveis, eu creio que outrora já foi. Agora em termos de códigos de ética e de ontologia não há nada... nada definido acho que não estou a cometer nenhuma gafe, acho que não há nada escrito em relação a isso...

Entrevistadora: E não sente, mesmo que não esteja escrito, não sente que haja uma... um padrão a seguir, uma regra? Que está subentendida?

Entrevistada: Eu acho que como a identidade do centro, por tudo aquilo que já falamos, é muito forte e está muito bem construída eu acho que cada pessoa que chega faz o seu caminho de adaptação àquilo que já está instituído.

Entrevistadora: Ah... portanto estamos mesmo no fim que queira colocar ou acrescentar?

Entrevistada: [Sorri] Foi bom?

Entrevistadora: Sim sim.

Entrevistada: Nem sempre, é engraçado porque agora estou assim a pensar sobre tudo o que conversámos e dou por mim... que às vezes não temos tempo de pensar nisso... o sentido de pertença

Entrevistadora: Fazer parte...

Entrevistada: Sim, o sentido de pertença à instituição, obrigou-me a pensar no coletivo e senti assim aquele... ah... aquele conforto de fazer parte da instituição, é engraçado.

Entrevistadora: Ainda bem! Só me resta agradecer pela colaboração

Entrevistada: Obrigada eu, espero que tenha sido útil a informação

Entrevistadora: Sim sem dúvida claro que sim.

Entrevistada: [Sorri]





## GRELHA DE ANÁLISE DA ENTREVISTA

|  |  |
|--|--|
| <b>Tema:</b>   | Caracterização do Citeforma  |
| <b>Objetivo Geral:</b> Aprofundar os conhecimentos sobre o Citeforma |  |
| <b>Objetivos Específicos:</b>  | <ul style="list-style-type: none"><li>• Aprofundar questões abordadas durante conversas informais;</li><li>• Clarificar dúvidas sobre as informações expostas no site do Citeforma;</li><li>• Clarificar dúvidas sobre as informações recolhidas durante a permanência na instituição;</li></ul> |
| <b>Entrevistado:</b>   | Entrevistada 1 (E1)  |
| <b>Idade:</b>  | 39   |
| <b>Entrevistador:</b>  | Catarina Freitas Rodrigues   |

|                            |                     |
|----------------------------|---------------------|
| <b>Data da entrevista:</b> | 11 de Abril de 2019 |
| <b>Local:</b>              | Citeforma           |
| <b>Duração:</b>            | 29:38H              |

| Categorias                           | Indicadores                    | Unidades de Registo   |
|--------------------------------------|--------------------------------|---|
| Caracterização do(a) entrevistado(a) | Percurso do(a) entrevistado(a) | <p>“Sou licenciada em Psicologia, com ramo na área da clínica e da orientação escolar e profissional.”</p> <p>“Ah... Então eu estava num centro ah... centro RVCC que depois passaram a ser centro de novas oportunidades e agora centro qualifica em Tomar e ao mesmo tempo trabalhava em Lisboa ah... numa associação de apoio ao doente mental. Ah... e, portanto, andava sempre cá e lá entre Tomar e Lisboa. Ah... depois surgiu a vaga aqui, uma vaga para o centro RVCC, portanto eu acho que a mais valia foi a experiência”</p> <p>[Funções que desempenha] “Como técnica de formação, eu acho que se entrevistar qualquer pessoa que trabalhe na área da formação, o nosso trabalho é aí 70% muito administrativo. Ou seja, tudo o que tenha a ver com a construção do dossiê técnico pedagógico, mesmo que seja na versão não física [Ri]”</p> <p>“... É muita verificação de processos, de papéis, processos, papeis. Portanto ah... depois o que é que temos de atrativo é estar sempre atenta às necessidades do mercado, as necessidades das empresas e ir construir cursos quer em termos de objetivos e programa que responda a essas necessidades. Ah... depois o que é que eu faço que também... é a avaliação da formação em todas as suas vertentes desde a diagnóstica, à avaliação de reação, a avaliação de impacto da formação depois no posto de trabalho ou ah... na mudança de desemprego para emprego.”</p> <p>“gestão de pessoas, ou seja, nós temos que gerir formandos, expectativas, motivações, necessidades formativas, não fazemos um acompanhamento individualizado dos formandos, mas ah... ou seja, não é construído um plano de formação para cada formando que nos procura. Eu lido com 5000 formandos por ano, portanto é uma coisa impensável, mas de alguma forma tentamos ir-lhes dando uma resposta face às</p> |

|                              |                                 |   |
|------------------------------|---------------------------------|---|
|                              |                                 | necessidades não é, portanto, sempre muito esse contacto com a pessoa o que é que ela precisa, porque é que está desempregada, o que é que quer melhorar no currículo.”   |
| <b>História do Citeforma</b> | Missão e objetivos do Citeforma | <p>“Ah... nos temos muito direcionados para... para a área dos serviços. Ah... portanto o nosso objetivo é estar sempre atento a quem trabalha. Falando agora numa linguagem mais acessível, num ambiente de escritório, nas empresas, portanto o nosso foco é sempre pensar nas empresas. Ah... ou nós pessoas que estão desempregadas, mas que querem trabalhar nas empresas na área dos serviços, quais é que são as necessidades. Portanto não faz sentido que a nossa formação não esteja atualizada às necessidades do mercado e, portanto, temos de <b>tar</b> sempre muito atentas às mudanças”</p> <p>“Depois também temos o centro qualifica que é capaz de ser, não vou dizer... metade da função do Citeforma, mas que pesa muito, tem que... tentamos canalizar as pessoas para aumentar a escolaridade. Pronto neste caso a mínima obrigatória 12º. E depois também temos outra vertente que é qualificar os jovens, ou seja, os jovens que optam pela formação profissional e não fazer o ensino secundário pela via normal, ou que até não querem apostar no ensino superior, prepará-los para o mercado de trabalho através dos cursos EFA e dos cursos CET.”</p> <p>[O objetivo do Citeforma é qualificar as pessoas] “Para o mercado de trabalho.”; “Na área dos serviços. Sim sempre.”</p> <p>[Missão] “Sim, mas posso dizer que é responder às necessidades das pessoas sempre com [ruído] cumprimento da qualidade e do... do serviço público. Neste caso o que é que são as necessidades das pessoas, qualificação, armas para o mercado de trabalho.”</p> |
|                              | Dificuldades                    | <p>“Internas eu aponto duas que é recursos humanos sim”</p> <p>“depois o facto de ser uma estrutura já com trinta anos tem algumas heranças menos positivas da função pública, se é que eu posso dizer e isso às vezes... reflete-se na forma de comunicação e na não evolução, não mudaram de sítio, não se ariscar, <b>tar</b> sempre muito agarrado às ordens de serviços, aos artigos, ao regulamentos [...] acho que isso acaba por ser um aspeto negativo, interno”</p> <p>“Agora externo sem dúvida a taxa de desemprego”</p>  |

|                               |  |  |
|-------------------------------|--|--|
|                               | Potencialidades                          | <p>“vou pegar na mesma que disse à bocado, que é o facto de sermos uma estrutura com 30 anos, permite-nos ter uma imagem criada no mercado com muita estabilidade, estamos sobre a tutela do IEFP portanto há uma série de regras para a formação profissional certificada que nós temos que cumprir e isso dá estabilidade e dá credibilidade”</p> <p>“aqui tenho de ressaltar a equipa de formadores”</p>  |
| <b>Estrutura do Citeforma</b> | Caracterização da estrutura do Citeforma | <p>“A hierarquia é... é respeitada numa lógica de cada um saber porque tarefas tem de responder, não é, ou seja, numa lógica de responsabilidade. Eu sei que em última instância sou eu que tenho de responder por determinados resultados ou determinadas coisas não tão bem feitas”</p> <p>“Há determinados problemas e determinadas soluções que dada as implicações que vai ter a solução para determinado problema como implica com outros departamentos ou com a imagem externa do Citeforma, aí sim dá-lhe alguma segurança saber que a proposta de solução vai ter de ser aprovada superiormente”</p> <p>“Coisas com menos... peso ou que tenham a ver com problemas do dia-a-dia, há liberdade dentro da instituição e eu acho que a minha forma de estar também é assim, é resolver por si na hora sem ter que estar dependente, sem ter que estar a pedir opinião. Tentar que os problemas sejam resolvidos ali, e acho que <b>ai</b> tem de se fazer uma medição da... da implicação do problema”</p> <p>“os objetivos são definidos de acordo, são articulados connosco, são negociados entre a chefia e o trabalhador portanto aí não há insatisfação portanto é trabalhar para aqueles objetivos ao longo do ano e tentar atingi-los... só que depois há uma parte que é mais qualitativa que é a avaliação das competências, e há sempre subjetividade por parte da chefia mas isso é como qualquer avaliação”</p> |
|                               | Valores e crenças                        | <p>“Acho que nós servimos o nosso cliente com qualidade, com preocupação, nos resultados e naquilo que a pessoa necessita.”</p> <p>“Não, eu acho que... ah... O Citeforma já foi mais formal em termos de... de código de vestuário por exemplo... porque eu acho que também acompanha muito a evolução do mercado e do tecido empresarial.”</p>   |

|  |  |   |
|--|--|---|
|  |  | <p>“Eu acho que como a identidade do centro, por tudo aquilo que já falamos, é muito forte e está muito bem construída eu acho que cada pessoa que chega faz o seu caminho de adaptação àquilo que já está instituído.”</p> |
|--|--|---|

## Anexo 3 – Guião de entrevista, transcrição e análise E2

|                               |   |
|-------------------------------|---|
| GUIÃO DE ENTREVISTA           |   |
| <b>Entrevistado/a:</b>        |   |
| <b>Idade:</b>                 |   |
| <b>Entrevistadora:</b>        | Catarina Freitas Rodrigues  |
| <b>Data da entrevista:</b>    |   |
| <b>Local:</b>                 |   |
| <b>Duração:</b>               |   |
| <b>Tema:</b>                  | Caracterização do Citeforma   |
| <b>Objetivo Geral:</b>        | Aprofundar os conhecimentos sobre o Citeforma   |
| <b>Objetivos Específicos:</b> | Aprofundar questões abordadas durante conversas informais; Clarificar dúvidas sobre as informações expostas no <i>site</i> do Citeforma; Clarificar dúvidas sobre as informações recolhidas durante a permanência na instituição. |

| Blocos Temáticos             | Objetivos Específicos   | Questões  | Tópicos Orientadores |
|------------------------------|---|---|----------------------|
| A. Legitimação da entrevista | <p>Apresentar a entrevistadora;</p> <p>Informar o entrevistado sobre o tema e os objetivos da entrevista;</p> <p>Garantir a confidencialidade;</p> <p>Pedir para gravar a entrevista;</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>O meu nome é Catarina Freitas Rodrigues.</li> <li>Esta entrevista é realizada no âmbito do meu relatório de estágio, com o tema das competências pedagógicas de um formador. Este relatório provém do 2º e último ano do Mestrado em Organização e Gestão da Educação e Formação</li> <li>Desde já quero agradecer pela sua colaboração e informar que esta entrevista é anónima e será usada apenas para fins académicos</li> <li>Posso fazer a gravação áudio da mesma?</li> </ul> |                      |

|                                   |                                     |   |  |
|-----------------------------------|-------------------------------------|---|--|
| B. Caracterização do entrevistado | Conhecer o percurso do entrevistado | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Qual é a sua formação académica?</li> <li>• Há quantos anos trabalha no Citeforma?</li> <li>• Conte-me como veio trabalhar para o Citeforma?</li> <li>• O que o/a motivou a seguir a área da formação?</li> <li>• Que funções desempenha?</li> </ul> |  |
|-----------------------------------|-------------------------------------|---|--|

|                          |                                 |  |  |
|--------------------------|---------------------------------|--|--|
| C. História do Citeforma | Origem e história do Citeforma  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Explique-me, de forma breve, a razão pela qual foi criado o Citeforma.</li> <li>• Quais as razões de se associar o Citeforma com o SITESE e com o IEFEP?</li> <li>• Como funciona o protocolo com o CoWork Space4U e com o FitnessHut?</li> </ul> |  |
|                          | Missão e Objetivos do Citeforma | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Quais são os principais objetivos do Citeforma?</li> <li>• Qual é a missão do Citeforma?</li> </ul>   |  |
|                          | Dificuldades                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Atualmente sente que o Citeforma enfrenta dificuldades (fatores internos e externos)?</li> </ul>  | <u>Tópicos de aprofundamento:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Financeiras</li> <li>- Falta de recursos humanos</li> <li>- Empresas “rivals”</li> <li>- Crise económica</li> </ul> |
|                          | Potencialidades                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Quais considera serem as principais vantagens/potencialidades do Citeforma?</li> </ul>  |  |

|                                   |  |   |   |
|-----------------------------------|--|---|---|
| <b>D – Estrutura do Citeforma</b> | Caracterização dos recursos humanos do Citeforma | <ul style="list-style-type: none"> <li>Quais as características do quadro do pessoal?</li> <li>Considera que o Citeforma está organizado em departamentos, consoante as áreas de especialização e atuação dos trabalhadores?</li> <li>É feita uma avaliação dos trabalhadores do Citeforma? Como se sente em relação a isso?</li> </ul>   | <u>Tópicos de aprofundamento:</u><br>- Idade, formação, género, tempo de serviço, <u>área de especialização</u> ... |
|                                   | Caracterização da estrutura do Citeforma         | <ul style="list-style-type: none"> <li>Tendo em conta o organograma do Citeforma, considera que a hierarquia é cumprida no dia-a-dia? Ou existe flexibilidade?</li> <li>Considera que tem autonomia para tomar decisões?</li> <li>Como é que é organizada a distribuição de trabalho pela equipa do Citeforma?</li> <li>Que influencia tem no funcionamento do Citeforma o facto de ter um número reduzido de membros?</li> </ul> |   |

|                                    |  |  |  |
|------------------------------------|--|--|--|
|                                    | Valores e crenças  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Como descreveria o Citeforma em termos dos valores e crenças?</li> <li>Existe algum conjunto de regras internas que sirvam para reger os comportamentos/atitude dos trabalhadores?</li> </ul> |  |
| <b>E - Conclusão da entrevista</b> | <p>Saber se o entrevistado tem mais alguma questão que queira colocar</p> <p>Saber se o entrevistado quer acrescentar alguma informação</p> <p>Agradecer a disponibilidade</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Deseja acrescentar mais alguma informação que não tenha sido contemplada nesta entrevista?</li> <li>Quer colocar alguma questão?</li> <li>Muito obrigada pela sua colaboração!</li> </ul>     |  |

## **Transcrição da entrevista**

Entrevistada: E2

Entrevistadora: Catarina Freitas Rodrigues

Data: 10 de Maio de 2019

Local: Instalações do Citeforma

Entrevistadora: Bom dia, o meu nome é Catarina Freitas Rodrigues. Esta entrevista é realizada no âmbito do meu relatório de estágio, com o tema das competências pedagógicas de um formador. Este relatório provém do 2º e último ano do Mestrado em Organização e Gestão da Educação e da Formação

Desde já quero agradecer pela sua colaboração e informar que esta entrevista é completamente anónima e será usada apenas para fins académicos. Ah... e perguntar se posso fazer a gravação áudio da mesma?

Entrevistada: Sim senhora.

Entrevistadora: Começo por perguntar se no decorrer do meu relatório de estágio, no documento escrito, se me permite que use o nome do Citeforma?

Entrevistada: Naturalmente. O seu estágio é um estágio formal e, portanto, não há nada que a impeça de utilizar o nome do Citeforma.

Entrevistadora: Começo por perguntar qual é que é a sua formação académica, um bocadinho da história.

Entrevistada: Ok eu sou licenciada em psicologia clínica e tenho o mestrado em sociologia. Ah licenciiei-me em 1987 e fiz o mestrado em 97 ah... entrei pro Citeforma em 91 ah... e... e durante, portanto o período de 91 a 96 fui responsável pelo gabinete de psicologia do Citeforma, eram minhas funções essencialmente o recrutamento e seleção e constituição do grupo de formandos e acompanhamento aos formandos e a colocação dos formandos em contexto de trabalho. Desde Janeiro de 97 que assumo o cargo de responsável do departamento de formação. Ao longo destes anos para além das funções que tenho no Citeforma desde sempre exerço psicologia clínica que eu já exercia antes de entrar pro Citeforma, assim que me licenciiei e que ainda hoje mantenho e dei aulas no ensino superior no período de 97 a 2007. Basicamente é este o meu percurso profissional.

Entrevistadora: Muito bem. E como é que veio trabalhar para o Citeforma.

Entrevistada: Ah... na altura, nos anos 90, eu entrei em 91, em 90 o IIEFP tinha uns estágios profissionais que visavam a integração de jovens licenciados no mercado de trabalho.

Entrevistadora: Hum hum.

Entrevistada: Portanto... ah... era um curso na altura que se chamava de promotores de formação profissional, portanto não era relevante a área de formação, a área base de formação desses formandos tinham eram de ser licenciados e porque de facto nessa altura o IIEFP, Portugal nessa altura não tinha profissionais licenciados em ciências da educação, portanto o Boom da formação profissional estava de facto a arrancar ou tinha começado a arrancar no final

dos anos 80 com a entrada de Portugal para a EU. E, portanto, o IEFEP garantiu a formação desses técnicos. Esses cursos tinham uma duração de um ano, no horário laboral e... incluíam um estágio. Ok, portanto, esse estágio era feito numa entidade formadora ah... aquilo era engraçado porque a constituição o grupo desses formandos não era o IEFEP que fazia a constituição dos grupos, eram as entidades formadoras que proponham alguém para fazer o curso e depois naturalmente assumiam o estágio. O Citeforma, eu tinha um amigo que trabalhava aqui no Citeforma ah... e perguntou-me se eu por acaso, o Citeforma estava à procura de alguém e eu candidatei-me e foi assim que entrei. Fiz o estágio no Citeforma no âmbito desse curso de promotores de formação e fiquei.

Entrevistadora: E que funções é que, para além de ser coordenadora, que funções propriamente ditas é que desempenha?

Entrevistada: Hoje? Hoje em dia?

Entrevistadora: Sim.

Entrevistada: Ok. Ah... é faz parte das minhas responsabilidades fazer enfim em articulação direta com a direção fazer ah... a conceção do plano de atividades formativas do centro para cada ano. Ahh... e a gestão depois de todo esse plano, não é... a gestão sobretudo da área física e não financeira porque no Citeforma a área de execução física e a área de execução financeira está separada e de resto eu não tenho competências para poder trabalhar na área financeira. Ah... para além, portanto da conceção e da gestão do plano de atividades é minha responsabilidade a organização, a chefia de todas as pessoas que trabalham no âmbito do departamento de formação e a gestão e coordenação das equipas formativas. Também é da minha responsabilidade o diagnóstico de necessidades de formação bem como aquilo que na componente física a elaboração das candidaturas e saldos sempre que há formação, seja cofinanciada ao fundo social europeu. Eu direi que em linhas muito gerais essas são as minhas principais atividades, responsabilidades é aquilo que me ocupa basicamente o meu dia-a-dia de trabalho.

Entrevistadora: Fez a licenciatura na área de psicologia clínica o que é a motivou depois a seguir pela área da formação?

Entrevistada: O acaso. Eu tive, como lhe disse, licenciiei-me em 87 e na altura ah... fazer parte do curso, nós também fazemos um estágio académico tal como a Catarina está a fazer o seu e eu fiz, fui fazer o estágio académico ao hospital Júlio De Matos, num serviço que era designado serviço de psicoterapia cognitiva-comportamental. Portanto eu fiz esse estágio lá e fiz formação específica em psicoterapia cognitiva-comportamental e durante 5 anos trabalhei de borla nesse serviço, nesse hospital, naturalmente fiz a minha formação mas ok por muito amor à camisola ao fim de 5 anos a pessoa tem de procurar ah... alternativas e na altura o ingresso dos psicólogos clínicos no mercado de trabalho, se hoje em dia apesar de tudo já há algumas oportunidades, porque o ministério da saúde recruta, nessa altura estava completamente vedado. Portanto a atividade clínica no sentido estrito do termo era sobretudo em contexto privado, e portanto de facto eu também tinha consultório privado... mas não havia sequer enquadramento legal para a entrada dos psicólogos clínicos, já não era tanto assim nos psicólogos educacionais porque os colégios contratavam.

Entrevistadora: Hum hum.

Entrevistada: Eu sempre fui muito ah...ah... ah... muito criteriosa ou rigorosa relativamente a isso, eu não tinha, não me sentia à vontade para ir para a área educacional, no sentido de trabalhar com crianças num colégio. E, portanto, nunca me candidatei, nunca concorri a nenhum

colégio privado mas naturalmente eu tinha de resolver a minha situação, tinha de entrar para o mercado de trabalho. Mas, portanto, a minha paixão.... Eu não posso dizer que foi uma opção no sentido de deixar a clinica para fazer quase que como uma reconversão profissional, tanto que eu ainda hoje exerço clinica, no tal contexto privado, mas naturalmente acho ah... e a razão pela qual eu também faço mestrado em sociologia foi exatamente para conseguir colmatar aquilo que eu sentia que de alguma maneira eram as minhas dificuldades na formação de base para poder trabalhar em formação profissional. O mestrado em sociologia permitiu-me para já, porque a minha tese de mestrado foi sobre o impacto da formação profissional no percurso socioprofissional dos indivíduos, portanto eu acabei por ter de estudar e trabalhar esta relação entre aquilo que de facto são as orientações dos indivíduos e em que medida eles são atores, isto numa logica da sociologia, eles são atores conscientes e construtores do seu futuro. E, portanto, há muitas áreas que direi que são correlacionadas entre a psicologia clinica... não é... e aquilo que de alguma forma eu estou a fazer.

#### [INTERRUPÇÃO POR PARTE DE ELEMENTOS DO DEPARTAMENTO DE FORMAÇÃO]

Entrevistadora: Não sei se quer acrescentar alguma coisa?

Entrevistada: Não.

Entrevistadora: Passo então à história do Citeforma e pedia-lhe que explicasse, da forma que achar mais apropriada e se souber, o porque do Citeforma ter sido criado?

Entrevistada: Hum hum. Ah... com ... Portugal quando aderiu à então CEE em 1986, se a memória não me atraiçoa ah... 86... por acaso não acho que foi um bocadinho antes, mas algures por aí.... O IEFP era a entidade gestora e coordenadora de todos os fundos comunitários que chegavam a Portugal para a formação profissional. O IEFP tinha a estrutura descentralizada que ainda hoje tem, nos seus centros de gestão direta de norte a sul do país incluindo ilhas, só que naturalmente ah... a formação... a visão e a formação do IEFP era uma visão ah... global não tinham uma aproximação setorial, dos setores de atividade económica ok?

Entrevistadora: Hum hum.

Entrevistada: E, portanto, o IEFP ah... decide do ponto de vista depois de fazer escoar aqueles fundos comunitários e enquanto alavancas do desenvolvimento nacional, era fundamental associar esses fundos às realidades dos setores de atividade económica do país. E portanto, no final.... Portanto... eu peço desculpa eu não tenho bem presente o ano em que Portugal aderiu à CEE, mas em 86 o...o...o IEFP começa a desenvolver ah... contactos com ah... players da altura para puderem constituir os centros de gestão participada que hoje em dia existem apesar de ter havido, nos últimos anos algumas pequenas alterações. E, portanto, o que, a estratégia que o IEFP utiliza é contactar associações empresariais, representantes dos sectores de atividade económica para fazerem então estes protocolos, no final dos anos 80 a realidade fazia com que os serviços fossem mais ou menos uma miragem. Ou seja, Portugal era sobretudo um país em que a sua estrutura económica assentava ainda muito na agricultura, pouco na indústria porque Portugal nunca foi um país muito industrializado e os serviços eram coisa nenhuma basicamente. E, portanto, para esta área dos serviços na altura não havia nenhuma associação empresarial, ou profissional que de facto fosse representativa dos serviços porque no fundo eles não existiam de forma organizada e estrutura, no entanto o sindicalismo por razões históricas e que tem a ver com o nosso país porque o sindicalismo foi obrigatório até ao 25 de Abril, todas as pessoas que trabalhavam era obrigadas a ser sindicalizadas e portanto os sindicatos eram uma realidade presente e o SITESE que era então, o sindicato dos trabalhadores de escritório



tinha um núcleo de formação que se chamava adetur e esse núcleo de formação ah... dava e promovia a formação dos técnicos de contabilidade... que eu não tenho a certeza a designação da profissão fosse essa ah... mas no fundo eram os administrativos se quisermos que estavam inseridos nos gabinetes, nos setores de contabilidade das empresas e portanto faziam a gestão de toda a área da contabilidade e portanto esse nicho, essa experiência que o SITESE tinha na formação desses profissionais faz com que o IEFP convide o SITESE a formar este centro protocolar e portanto é assim que nasce o Citeforma. O Citeforma nasce por portaria em 20... em desculpa 1987, depois eu posso lhe dar o número da portaria. Ah... e portanto, e ainda hoje ah... essa realidade se mantém portanto o Citeforma é assim que nasce, ainda hoje é o centro de gestão participada em que os outorgantes são o IEFP e o SITESE, naturalmente que pela realidade e pela evolução do país, hoje a atividade do Citeforma é uma atividade que vai muito para além da tal formação de técnicos de contabilidade não é.

Entrevistadora: Sim...

Entrevistada: Portanto porque os serviços tornaram-se uma realidade muito importante no país ah... e, portanto, é assim a história do Citeforma.

Entrevistadora: Eu ia perguntar as razões desta associação com o SITESE e com o IEFP, mas já foi explicado.

Entrevistada: Está explicado.

Entrevistadora: Eu tenho também uma dúvida em relação ao Citeforma e às associações que tem, porque eu li numa altura do site que existe um protocolo, não sei se pode chamar assim com o Cowork space4you e com o Fitness HUT, não sei se já estará desatualizado.

Entrevistada: Não lhe sei dizer exatamente se isso está em vigor...

Entrevistadora: Ok...

Entrevistada: Mas ah... se isso for relevante também se pode, eu posso...

Entrevistadora: É mais uma curiosidade

Entrevistada: Clarificar. Essa curiosidade, os trabalhadores do Citeforma, ok, portanto isso que leu não... eu... tenho quase a certeza que não é para os formandos é para os trabalhadores salvo alguma coisa que me esteja a escapar. Os trabalhadores do Citeforma não são obrigados, mas quem quiser, e há muitos que são sindicalizados no SITESE ok?

Entrevistadora: ok.

Entrevistada: O SITESE enquanto sindicato promove alguns benefícios para os seus associados e alguns benefícios são protocolos deste género.

Entrevistadora: Hum hum.

Entrevistada: E, portanto, deve ser esse o contexto.

Entrevistadora: à volta disso.

Entrevistada: Mas se for importante eu vou clarificar.

Entrevistadora: É, foi mais uma curiosidade. Ah... falando do Citeforma em si, perguntava-lhe se... pode ser na sua opinião. Quais são os principais objetivos do Citeforma.

Entrevistada: Tal como eu, direi que os objetivos não se afastam daquilo que está escrito ok?

Entrevistadora: Hum hum.

Entrevistada: E portanto de forma livre nós podemos dizer que os objetivos do Citeforma são a promoção das competências e da valorização profissional dos trabalhadores do... da área de influência do SITESE, dos... dos trabalhadores do IEF, dos empresários onde essas pessoas, não é dos empresários, de onde esses trabalhadores estão acolhidos e desenvolvem a sua atividade. E, portanto, esta digamos que é a fatia da nossa intervenção.

Entrevistadora: hum hum

Entrevistada: O que é que o Citeforma faz, o Citeforma acaba por ah... perante os seus destinatários prioritários apesar de estar aberto ao público em geral tal como está na portaria nós temos destinatários que são prioritários. Aos seus destinatários prioritários, mas também à população em geral, desenvolve as competências técnicas, socioprofissionais necessárias para... ingresso no mercado de trabalho, reingresso no mercado de trabalho e consolidação da sua posição no mercado de trabalho. Nas áreas da nossa intervenção, portanto, serviços. Atenção que é importante nós termos aqui presente que estes serviços são os designados serviços às empresas, o que é que eu estou a querer dizer com isto... é preciso perceber que o Citeforma não está nos serviços de cabeleireiros.

Entrevistadora: Sim sim.

Entrevistada: Ok (Ri) Tamos a falar dos serviços às empresas, as contabilidades, fiscalidades, a área administrativa, é disso que estamos a falar.

Entrevistadora: Ah... qual é que é a missão do Citeforma?

Entrevistada: A missão do Citeforma está toda muito bem-dita (ri) no nosso site, portanto o Citeforma está na... na... acreditado ah... desculpe não é acreditado é certificado pela APCER e a ISO9001/2015 agora... e, portanto, ah... os seus valores, a sua missão é aquela que está expressa no site. Direi eu...de... de forma livre ah que.... Esta missão é a missão que permite ah... conseguir estes objetivos de forma articulada com uma sociedade que se quer equilibrada, equilibrada entre... o desenvolvimento pessoal, o desenvolvimento das organizações, o desenvolvimento da... da... económico não é, portanto é um intervenção da promoção destas competências, das pessoas em harmonia com as suas diferentes vertentes e as suas áreas de manifestação do ser humano.

Entrevistadora: Portanto sente que a missão que aparece descreve bem...

Entrevistada: Descreve bem.

Entrevistadora: Ah... falando de... das dificuldades, não sei se sente que o Citeforma enfrenta algum tipo de dificuldades, tanto internas como externas?

Entrevistada: Hum hum, sim eu acho... eu acho que o Citeforma estando inserido... ah... e procurando estar sempre inserido ah... nos contextos da realidade a cada momento não é... ah... nós não somos uma casa fechada, nenhuma casa de formação pode ser uma casa fechada senão então não está a formar bem. Portanto sim... ah... vive os constrangimentos e dificuldades de qualquer outra organização que esteja posicionada no mercado desta maneira, que é aberta às influências do meio. Eu direi que essas dificuldades neste momento se situam sobretudo a dois níveis... existe um, nós tamos a sair de uma recessão económica ah ah... e portanto o... o Citeforma à semelhança do universo dos centros de formação... na esfera do IEF seja eles de gestão participada ou de gestão direta... ah... no período da crise tiveram que responder a um desafio nacional maior não é... que foi temos de tratar e cuidar destes

desempregados que de um modo... ah... avassalador de repente entraram para o sistema. Portanto os últimos anos fizeram com que nós, o Citeforma e outros, estivéssemos particularmente virados e ah... focados na formação destes desempregados. Permitindo e potenciando o reingresso ao mercado de trabalho, isto significa que neste momento que felizmente a crise já passou nós estamos agora na fase de transição que é, voltar aquele que é o nosso público de origem e o nosso público de origem são os trabalhadores no ativo empregados ok?

Entrevistadora: Ok...

Entrevistada: E os jovens que querem ingressar numa carreira no mercado de trabalho... Quando nós temos um período de seeeeeis anos, afastados não é de... oh... afastados não é afastados... porque nós não deixamos de fazer a formação contínua dos ativos, mas de facto a nossa atenção estava do outro lado. Mas quando nós não estamos em cima daquela realidade, naturalmente agora o voltar a esse público traz novos ah...

Entrevistadora: desafios...

Entrevistada: Desafios! Com uma agravante que é o segundo problema... que é ... no pós (incompreensível) a realidade do mercado de trabalho mudou muito. E mudou muito sobre muitas perspetivas sendo que para bem ou para o mal, agora... e ... e não importa se por bons motivos ou... não. A verdade é que a maioria das empresas e estamos a falar então do setor dos serviços dentro das empresas, porque pode ser uma indústria, mas a indústria tem serviços internos não é, portanto, a realidade da maioria das empresas... hoje em dia o mercado de trabalho está bastante desregulado face aquilo que era, não é? Portanto eu agora não estou aqui a usar... não estou a dizer se está bem ou se está mal, estou a dizer que por referência aquilo que era esta bastante mais desregulado portanto as pessoas porque também passaram muito no pós-crise no... pelas situações do desemprego estão mais suscetíveis, ou seja, tudo isto concorre para ser cada vez mais difícil as pessoas assumirem um compromisso com a sua formação contínua... Sendo certo e isto é relevante, e isto é relevante até para se entender melhor o que eu estou a dizer, que é como quem vem à formação vem por sua iniciativa porque isto decorre do tal protocolo entre... com... da realidade do SITESE não é, que é a iniciativa do trabalhador... ah... a maioria... a nossa oferta formativa é em horário pós laboral. O que significa que as pessoas têm os seus empregos, saem dos seus empregos e por sua iniciativa vem reforçar, completar, ok? A formação. Quando o mercado está mais desregulado as pessoas têm mais dificuldade de conseguirem cumprir horários de trabalho.

Entrevistadora: Sim.

Entrevistada: Os compromissos de... ok de planeamento da própria vida, eu saio às seis e... e às sete começo uma ação isto pode ser verdade naquele momento, mas passado quinze dias alterou-se a sua realidade na organização e aquele compromisso já não é... passível de ser... assumido. E, portanto, é esta... este é um tal segundo desafio que acontece ao Citeforma e eu acho que é aquilo que está a acontecer à maioria dos centros de formação na esfera do IEF. Eu não falo da realidade das empresas privadas de formação primeiro porque não as conheço, depois porque acredito que muitas das for.... Das empresas privadas de formação tentam de facto ah... ah... ah... estabelecer de alguma forma formações diretamente com as empresas, suas clientes não é, os seus clientes são as empresa e não exatamente os formandos per si, não é? Isto faz uma grande diferença, naturalmente que o Citeforma também trabalha com empresas não é... também é verdade que muitos dos nossos formandos, e hoje esta é uma realidade... muitos... é uma realidade diferente daquilo que era à dez anos atrás, mesmo antes da crise, hoje muitas das empresas financiam a formação que os seus trabalhadores fazem não é, há uma

maior consciência também da parte das empresas e dos empresários da pertinência da importância da formação profissional para o desenvolvimento da própria organização não é?

Entrevistadora: Sim. Ah... a nível interno, sente que haja alguma dificuldade mais....

Entrevistada: Não, estas duas realidades trazem as dificuldades, são ah... traduzem-se em dificuldades internas não é... e traduzem-se como ah... nós temos ah... enquanto que a gestão, dizia-lhe eu que uma das minhas primeiras responsabilidades é a gestão do nosso plano de atividades não é... portanto esta... é é esta... realidade traz dificuldades à gestão do plano porque se eu... em 2000 e... 2010 ou em... em 2008 eu tinha um plano de atividade que... era fácil e previsível a sua construção e portanto a sua execução hoje em dia eu tenho um plano de atividades que é muito mais dinâmico, muito mais volátil porque ele tem de ir responder a estas diferentes vicissitudes não é? E isto é um tempo moderno não é, porque a imprevisibilidade (Ri)

Entrevistadora: É cada vez mais....

Entrevistada: É cada vez mais, não é? E, portanto, quando... quando nós gerimos e organizamos a casa, porque ge... planear a um ano e um ano é um longo prazo nesta área.

Entrevistadora: Sim sim.

Entrevistada: Não é? E, portanto, isto naturalmente traz as dificuldades internas.

Entrevistadora: E a nível de vantagens ou potencialidades ah... aqui do Citeforma?

Entrevistada: Relativamente a que? Aos seus concorrentes ao meio?

Entrevistadora: às duas coisas, no geral os pontos fortes ah... do Citeforma.

Entrevistada: Bom os pontos ah... A Catarina provavelmente já teve oportunidade também de ver ... para a construção do plano de atividades de cada ano, aliás neste momento eu estou a começar a tratar disso... ah... a conceção do plano é feita ah... de forma partilhada e... e... e... todos concorrem nas suas diferentes áreas concorrem para a sua construção ... e uma ... um... um dos fatores chave da... da conceção desse plano é ah... o papel dos coordenadores não é, portanto nós temos coordenadores de formação porque... pelas suas... distribuídos por diferentes áreas de coordenação e estes coordenadores são elementos chave deste processo... ah... estes coordenadores fazem sempre uma análise SWOT ao Citeforma e às suas realidades e é com base nessa análise que eles me apresentam as suas propostas, essa análise SWOT dos diferentes elementos, depois ela é espelhada e é... e... compilada naquilo que é o... nosso relatório de avaliação da formação sem ser que nós entendemos... nós seguimos o modelo de Patrick, ele é global e portanto é ele que alimenta... é um dos inputs para o diagnóstico de necessidades de formação e para a construção do plano. Portanto isto para lhe dizer que se tiver muita curiosidade em ver a análise SWOT eu dou-lhe os elementos para você poder consultar a análise. O que é que eu digo daquilo que é a leitura que eu faço dos pontos chave a... desta visão dos coordenadores e que de resto ah... eu direi que também... onde eu me revejo, portanto ok? E eu acho que o Citeforma no seu todo se define. Nós temos como ponto, ou um fator interno muito ah... forte é nós somos uma equipa madura com muita experiência e com uma boa ah... ah... uma boa intervenção ok?

Entrevistadora: Hum hum.

Entrevistada: Naturalmente que há sempre aqui e ali e acolá um formando que fica menos agradado, um formador que faz mais... qualquer coisa que não devia de... que tem um

desempenho abaixo daquilo que eventualmente era espectável, mas de um modo geral ah... ah... o Citeforma tem muito boa imagem também, portanto isto é uma realidade e depois traduz-se numa boa imagem externa. O... o... no fundo as competências da sua equipa formativa não é, são reconhecidas, são sólidas e, portanto, ah... esta é... um ponto forte. Depois temos uma outra fator que não é (incompreensível) a nossa, o facto de nós estarmos associados ao IEF e isto tem a ver com as tais fontes de financiamento, o orçamento do Citeforma que sai do orçamento de estado nós não estamos a ( incompreensível) candidaturas nem de programas comunitários, faz com que ah... ah... a nossa formação tenha preços muito, os valores de inscrição que as pessoas pagam para frequentar as ações de formação contínua são muito simpáticos relativamente ao mercado em geral não é... Depois esta ah... eu... e... avançarei com um terceiro fator que... que... é relevante que nós temos umas instalações ótimas como a Catarina consegue comprovar....

Entrevistadora: Hum Hum.

Entrevistada: Claro que também há críticas, claro que há sempre... e podia ser melhor aqui, podia ser melhor ali mas se nós compararmos com aquilo que são as instalações dentro destas áreas ah... eu acho que de facto nós estamos muito bem localizados, temos muito boas instalações e temos uma qualidade de formação que é reconhecida não é... Temos e procuramos muito, de facto trabalhar com as empresas apesar de não é, do nosso público prioritário não ser as empresas, quer por via dos protocolos que estabelecemos, quer por via da formação prática em contexto de trabalho, da inserção ah... dos formandos portanto a nossa relação com as empresas é fundamental para também, porque essa é a maneira que nós temos de ter uma formação que é atualizada, apesar do constrangimento ... que existe que hoje em dia, que se chama catálogo nacional de formações, porque nós temos de seguir a formação que está no catálogo bom... mas nós, acho que temos sido capazes de fazer uma boa gestão entre a obrigatoriedade de naturalmente seguir o catálogo, que o fazemos, e não permitir ou que isso não impeça que a nossa formação seja desatualizada ou extemporânea relativamente à realidade. Também temos... nós temos uma outra... ah... um... um outro fator... uma outra área que eu acho que também é muito importante que é... nós somos muito poli... ah... versáteis... versáteis não é, nós temos muitas coisas a acontecer ao mesmo tempo ah... nós somos capazes de fazer desde os tais cursos mais regulares, mais seguros como também somos capazes de fazer coisas ah...ah... experimentais quase não é... fazemos muitos ensaios em muitas áreas experienciais e portanto eu acho que a riqueza resulta deste balanço da muita coisa que acontece ao mesmo tempo ah... sem estarmos todos a seguir o mesmo caminho.

Entrevistadora: Muito bem, falando do Citeforma cá dentro, eu não sei se existe ou não alguns parâmetros das características do pessoal do quadro, ou seja, ah... idade, tipo de formação que tem, especializações...

Entrevistada: Sim sim claro. O Citeforma tem um serviço de pessoal não é e portanto... e...e... é obrigatório fazer o relatório único e portanto temos isso tudo não é. Temos, temos ah... o manual de, de... o organograma, a estrutura de funções, o acesso... ah... eu posso lhe dar, se quiser para eu vou ali consultar ou então dou-lhe depois. Nós temos um relatório de gestão que foi entregue à meia dúzia de dias... estou só a falar mais alto para não se perder a minha voz... [Está de pé a procurar o relatório]. Temos aqui a caracterização do quadro de pessoal do ano de 2018... portanto se me der um bocadinho eu chego lá [continua a procurar no relatório] Isto aqui não sei de cor confesso. Mas posso lhe dizer que nós somos... isto basicamente somos uma casa de mulheres como toda a formação... ..

Entrevistadora: É muito pro lado feminino.

Entrevistada: É... é a formação continua a ser um palco... pra aqui está... continua a ser um palco das mulheres não é... Aliás as mulheres invadem as profissões tradicionalmente masculinas o contrário não se... então vamos lá ver. Dados de ah... a Dezembro de 2018 não é... nós tínhamos... o Citeforma no seu quadro interno ok, importa ressaltar formadores e coordenadores não estão aqui contabilizados porque não são internos ao Citeforma. Nós temos cinco homens e dezassete mulheres ok... Desta, portanto, o conjunto destes vinte e dois ah... elementos três têm menos que o 12º ano, quatro têm o 12º ano, onze têm um bacharel ou licenciatura, dois têm um pós-graduação e dois têm uma pós-licenciatura ok. Quanto ao grupo etário, três têm menos de 34 anos, onze estão entre os 35 e os 44, um está entre os 50 e os 54 que devo ser eu...

Entrevistadora: [Ri]

Entrevistada: Cinco estão entre os 55 e os 64 e dois tão ah... nos 65 anos ok. Portanto eu direi que ah...ah... temos entre os 35 e os 44 é a frequência maior.

Entrevistadora: Portanto não sei se agora, disse-me que havia alguns com menos do 12º ano, portanto a área de especialização...

Entrevistada: Ah mas eu posso lhe dizer quem são estas pessoas, são estas... são três pessoas que estão afetas ao departamento ah... financeiro e de apoio à gestão, são as pessoas que estão associadas ao... ao património, à gestão do património, temos a falar da senhora da limpeza, do motorista e... não sei quem será o terceiro elemento... agora assim e repente não me ocorre mas se for relevante...

Entrevistadora: Não, é mais um curiosidade para perceber se há um padrão.

Entrevistada: Não não... Não não... aliás se quiser, é fácil de perceber assim, na direção ah... temos um homem e uma mulher que é o diretor e a secretária, a secretária tem o ensino secundário o diretor é licenciado, no departamento administrativo-financeiro temos dois homens e cinco mulheres não é, três pessoas com menos do 12º ano, [referência de nomes] e depois os outros quatro são licenciados. Depois no departamento de formação somos sete mulheres, duas têm o ensino secundário [nomes] temos quatro que são os técnicos de formação que são licenciados e eu que tenho uma pós-licenciatura. Depois no âmbito do gabinete de sistemas de gestão, que é onde é gerido a qualidade temos uma mulher que é licenciada. No centro qualifica temos duas mulheres, uma pós-graduada e outra com uma pós-licenciatura, depois no gabinete de informática, temos dois homens um com o ensino secundário e um outro com uma pós-graduação. Portanto as pessoas, se quiser, sem licenciatura no fundo, temos sete pessoas ok... três com o ensino secundário, dois administrativos e a secretária do diretor... ... e desculpe e o [nomes] dá apoio às salas e computadores e tal... [nomes].

Entrevistadora: Eu sei que o Citeforma mantém, apesar de trabalharem todos no mesmo têm departamentos que estão focadas em determinados serviços, áreas não si se posso chamar assim apesar de trabalharem todos juntos têm especializações ah... não sei se foram dividido por algum tipo de especialização, se aconteceu organizarem-se assim?

Entrevistada: O que... a sua questão tem a ver com a estrutura orgânica do centro é isso?

Entrevistadora: [Exemplo com nomes para dar a entender] Foi organizado assim pela área delas?

Entrevistada: Então está a falar só de departamento de formação, é porque nós temos aqui realidades diferentes.

Entrevistadora: Hmm muito bem...

Entrevistada: Vamos lá ver, quando olhamos para o Citeforma no seu todo a estrutura orgânica no Citeforma naturalmente que foi pensada e planeada, como qualquer empresa, em função da missão e dos objetivos, são necessários os serviços, departamentos que estruturam e consolidam os seus objetivos. Uma coisa é olhar para a estrutura organizada como você conhece pela estrutura, os órgãos sociais, a direção, os dois departamentos ah... o departamento de formação o departamento de apoio à gestão... e depois tudo o resto não é ah... que sustentam isto e mais o centro qualifica e o gabinete de comunicação... pronto isto foi pensado naturalmente. Outra coisa é, bom o departamento de formação está subdividido por setores...

Entrevistadora: Hum hum.

Entrevistada: Ou por núcleos, que é assim que nós lhe chamamos, se for à estrutura orgânica do centro vê o departamento de formação dividido por núcleos... esses núcleos ou essa organização corresponde à nossa realidade, que é o que é o departamento de formação faz. Em termos da tal atividade, como é que nós podemos arrumar, organizar e gerir a nossa oferta formativa, fazemo-lo em dois grandes blocos, que é a qualificação, todas as formações de longa duração que visam adquirir competências para o início de uma profissão, ok portanto aí é o núcleo de qualificação e uma outra área que é a tal formação contínua de quem já exerce e se quer atualizar, desenvolver competências não é. É um núcleo de formação contínua. Depois você vai ver outro núcleo que é o NEP, que é o núcleo de estudos... eu há pouco dizia-lhe que uma coisa que eu faço é o diagnóstico de formação não é... tudo o que seja áreas de inovação pedagógica, sei lá, o nosso exemplo sobre o moodle, estaria nesse núcleo tá a ver, tudo o que é criativo [ri] a área da criatividade e da inovação está afeta naquele núcleo... E vê também o front office, o front office que é a porta de entrada que é partilhado entre o departamento de formação e o centro aaah... qualifica não é e isto já é uma alteração da estrutura orgânica mesmo porque com a entrada dos centros novas oportunidade lá atrás, no passado ah... a porta de entrada é re... é um... é uma fase do próprio processo no fundo é o acolhimento, a triagem uma coisa que já tem algum carácter técnico e portanto esta front office acaba por estar na dependência hierárquica minha mas também com articulação funcional com o [incompreensível] por causa do qualifica. Bom portanto, organicamente as coisas foram construídas porque é assim que se traduz ah... a realidade de oferta e depois é preciso naturalmente pôr as pessoas certas para estas áreas, agora... qual é a relação entre isto e as pessoas, que era a sua pergunta... eu, eu, eu tento sempre que ah... haja polivalência e poli competência nas minhas técnicas de formação, ou seja, naturalmente por uma questão de organização, o núcleo de formação contínua, porque a formação que ocorre e sobretudo em horário pós laboral, são as pessoas que entram, não às 09 da manhã, entram mais tarde às 11H ou ao 12H porque saem mais tarde para poder acompanhar a formação, os formandos, os formadores da formação do pós laboral ok?

Entrevistadora: Hum hum.

Entrevistada: No núcleo de qualificação, a qualificação decore em horário laboral e, portanto, nós tendemos que estas pessoas estejam cá às 09H pelo menos da manhã que é quando inicia a atividade formativa, o que é que acontece como eu.... Todas elas tirando [nomes] que é o elemento mais recente, todas elas ao longo do tempo, tirando [nomes] todos já são elementos com história no Citeforma, já foram rodando pelas diferentes modalidades ok? E, portanto, eu direi que ah... este ponto de equilíbrio entre a vida profissional e a vida [incompreensível] familiar e ah... de cada uma delas e esta necessidade do centro permite nós não estarmos dependentes de uma só pessoa, imagine que alguém muda de vida e não pode... naturalmente

que é fácil depois fazer permuta entre os membros, que a outra colega depois também não se importe, portanto temos alguma flexibilidade na gestão.

Entrevistadora: Muito bem. Falou-me à bocadinha do organograma, aproveito para perguntar já se considera que no dia-a-dia do Citeforma que a organização que está em papel se verifica, se cumpre tal como está se existe flexibilidade ou se é, tirando salvas exceções que é aquilo que decorre.

Entrevistada: Sim sim é aquilo. Claro que ah... como sabe não é, o que é o Citeforma faz? Faz formação certo e portanto obviamente que tudo o resto, o gabinete de comunicação e marketing e o gabinete de apoio, o financeiro e de apoio à gestão, todos eles concorrem para a formação e para o centro qualifica não é, e portanto, é obvio que, que aquilo não é trabalho estanque, aquilo que dizia e assistiu a ver as pessoas a colaborar umas com as outras, é necessário e é aquilo que se faz.

Entrevistadora: A ideia que eu tirei, que era isso que eu estava a tentar verificar. O organograma mantém-se, mas depois há quase que como umas linhas invisíveis em que todos trabalham...

Entrevistada: Claro, claro em conjunto...

Entrevistadora: Nos vários domínios.

Entrevistada: Pois tem de ser [ri].

Entrevistadora: Claro. Claro.

Entrevistada: Imagine que eu tenho no plano uma ação de... ah... fiscalidade certo e a [nomes] do gabinete de comunicação e marketing em vez de estar a procurar e a promover a divulgação dessa área está a fazer da área do marketing, era uma barraca [ri].

Entrevistadora: [ri]. Não sei se é feita alguma avaliação aos trabalhadores do Citeforma?

Entrevistada: Sim sim sim.

Entrevistadora: A minha questão a nível pessoal, como é que a Dra. [nomes] se sente ou vê essa avaliação?

Entrevistada: Absolutamente necessária. Eu ah... todos os... todos os sistemas de avaliação são sempre controversos, não é? Sempre. A começar pela escola e acompanham-nos a vida inteira. Portanto não há sistemas de avaliação inócuos porque também se eles não forem consequentes também não erva para nada, portanto, eu acho o... o sistema de avaliação de desempenho é fundamental, nós trabalhadores temos um sistema de avaliação de desempenho, os nossos formadores apesar de não pertencerem ao quadro têm um sistema de avaliação de desempenho que se traduz no âmbito do sistema da qualidade, numa qualificação de fornecedores... Aqui há uma cultura de avaliação e eu direi que não poderia deixar de haver, numa casa em que se pensa e se trabalha sobre formação ou mesmo ensino que fosse, não importa, era muito estranho que não houvesse avaliação, porque a avaliação é inerente ao processos de educação formação. E, portanto, a avaliação de desempenho existe, é feita anualmente é definido os parâmetros, o modelo, é o conselho de administração do Citeforma que naturalmente que, que o define em função dos resultados e das pontuações, portanto, esta avaliação de desempenho dos trabalhadores está associada à progressão das carreiras de cada um de nós... e como todos os sistemas de avaliação não é, há momentos em que as pessoas ficam mais contentes, outras ficam menos contentes mas isso não é nada de novo [ri].

Entrevistadora: É normal [ri]. Considera que tem autonomia para, para tomar decisões?



Entrevistada: Sim, dentro daquilo que é a minha esfera de responsabilidades tenho a autonomia de que necessito, embora ah... nós temos, a cultura do centro é uma cultura muito de facto de... de partilha não é, e, e portanto a decisão não é, é sempre uma decisão muito partilhada e muito alinhada, quer dizer, não me passa pela cabeça, e ao fim destes anos todos, haver decisões que ah... que eu tome que não estejam alinhadas com o diretor como é óbvio.

Entrevistadora: Sim.

Entrevistada: Tem de haver um alinhamento, mas sim tenho.

Entrevistadora: E os restantes trabalhadores também têm essa autonomia, tem de passar as decisões por alguém superior.

Entrevistada: [Tosse] Depende dos níveis de que estamos a falar. Porque a...

Entrevistadora: Por exemplo pode ser no departamento de formação. Visto que é onde eu estou inserida.

Entrevistada: Sim mas no departamento de formação há um conjunto de coisas que elas decidem não é.

Entrevistadora: Ok.

Entrevistada: Certo, mas seria.

Entrevistadora: Portanto o nível de decisão ...

Entrevistada: Há outras não é, passam para mim. Portanto isto é uma cadeia, não deixa de haver uma cadeia hierárquica. Elas... ah... agora é assim... se... eu acho que no limite cada um de nós em... nos diferentes contextos das nossas vidas todos nós queríamos ser mais livres [Ri]

Entrevistadora: Sim sim.

Entrevistada: E podermos decidir embora... em termos organizacionais temos de perceber tal como na nossa vida privada não é diferente. Quanto maior a autonomia maior a responsabilidade.

Entrevistadora: Era isso que eu ia dizer.

Entrevistada: Portanto as decisões, é muito bom decidir ou é muito fácil nós nos sentirmos constrangidos porque ok não podemos decidir eu tenho de esperar, alinhar a minha decisão por cima, mas também é muito confortável quando a coisa corre mal não fui eu que decide haja quem dê a cara pela decisão.

Entrevistadora: Claro.

Entrevistada: Portanto isto é o jogo da vida [ri].

Entrevistadora: Eu sei que, e há bocado também disse que o Citeforma tem cerca de 22 trabalhadores internos, não sei se sente que isso é uma influência positiva se é negativa, serem tão poucos a nível interno?

Entrevistada: Olhe... os trabalhadores é como o dinheiro...

Entrevistadora: [Ri].

Entrevistada: Nunca chega.

Entrevistadora: Pois.

Entrevistada: [Ri] nunca chega... ah... eu diria que... num... na estrutura atual, na estrutura atual hm... se calhar se nós tivéssemos eventualmente mais uma ou duas pessoas talvez tivéssemos alguma folga ok? Se eu pensar, e estou a pensar nisto no departamento de formação, na realidade do departamento de formação. Eu se calhar se pudesse contar com mais um ou dois elementos havia um conjunto de coisas que eu tentava reorganizar, sobretudo um pouco neste desafio agora até que eu lhe falei à pouco das dificuldades atuais portanto seria importante... ah... agora acho que as pessoas têm... estão muito comprometidas com o centro, eu acho que uma das coisas boas, as pessoas reclamam e protestam enfim e eu acho isso ótimo porque enquanto a gente vai reclamando e protestando vai aliviando a tensão mas eu acho que as pessoas estão genericamente muito envolvidas com o centro e portanto, por força desse envolvimento eu acho que há momentos, e agora não falo por mim, falo sobretudo por elas, fazem milagres não é...

Entrevistadora: Sim sim [ri]. São poucas, mas chegam lá.

Entrevistada: Mas sim claro que mais uma ou duas pessoas era fantástico permitia aliviar algumas coisas, permitia sobretudo reestruturar algumas coisas, mas não acho que seja por aí o problema ok.

Entrevistadora: Muito bem. Aqui a nível dos valores e crenças...

Entrevistada: Valores e crenças sim.

Entrevistadora: Acha que o Citeforma tem, quais é que são.

Entrevistada: Volto-lhe a recomendar ler o que está no site está bem?

Entrevistadora: Sim eu já li.

Entrevistada: Eu acho que... eu acho que quer dizer é evidente que seguramente não estaria à espera que eu lhe dissesse outra coisa depois de estar à vinte anos... ah... no lugar que estou e portanto, eu acho há um valor que nós, que o Citeforma tem que é de facto ah... ... a... a prestação do serviço com qualidade em respeito pelas pessoas. Eu acho que este é um valor. Ah... apesar ah... de todas as dificuldades eu acho que isto é uma casa que... onde há respeito, respeito pela dignidade humana dito desta maneira. Respeito pelas pessoas independentemente de quem sejam as pessoas, sejam formandos, formadores, estagiários, sejam trabalhadores, sejam apenas as pessoas que chegou ali apenas para pedir uma informação, eu acho que nós temos esse valor. Respeitar a dignidade da pessoas, sermos úteis não é e percebermos e estarmos focados com o fazermos a diferença na vida das pessoas que passam pelo centro indecentemente do seu papel e estatuto, e isso naturalmente traduz-se ah... no assumir e no incorporar bem aquele que é o nosso objetivo que é melhorar é transformar as pessoas em melhores trabalhadores, mas também em melhores pessoas, mas...

Entrevistadora: Sim.

Entrevistada: Acho que sim. Acho que esse é um valor do centro.

Entrevistadora: Uma última questão, é se existe, eu já reparei que pronto dentro daquele padrão as colegas com quem eu me cruzo todas se vestem de forma diferentes, mas pronto dentro de um padrão “aceitável” eu não sei se existe ou não algum tipo e...

Entrevistada: Code dress?

Entrevistadora: Regra...

Entrevistada: Implícitas?

Entrevistadora: Sim, sobre o vestuário, sobre a forma de falar ou de agir, portanto regras de comportamentos, atitudes para os trabalhadores quando eles entram no Citeforma.

Entrevistada: Não. Nós não temos nenhum manual, se quisermos, de acolhimento do trabalhador... ah... ah... não tem regras de comportamento a não ser, certo, aquilo que é o chavão... a urbanidade, o respeito..

Entrevistadora: Claro.

Entrevistada: Certo. Bom portanto de forma implícita nós não temos nada. E o que eu direi é que de forma. De forma explícita nós não temos nada escrito, de forma implícita nós somos uma casa de aprendizagem...

Entrevistadora: Hum hum.

Entrevistada: E portanto os comportamentos modelam-se ou não?

Entrevistadora: Sim sim.

Entrevistada: Não é.

Entrevistadora: Quanto mais tempo...

Entrevistada: Os comportamentos modelam-se, portanto, eu direi e eu aí, talvez até pela minha formação de base sou particularmente sensível que é dizer assim, eu penso que a diversidade é uma coisa muito importante. E a Catarina já percebeu que somos todas pessoas diferentes, se há coisa que eu nem sequer me preocupo é padronizar...

Entrevistadora: Sim.

Entrevistada: Deus me livre e guarde. Portanto cada um, não é.... Agora naturalmente há limites e os limites são os limites, os tais limites da relação de respeito uns pelos outros, pelos colegas, pelos formandos, pelos formadores, pronto... agora eu acho que as pessoas têm de ser pessoas isto aqui não é a tropa.

Entrevistadora: Portanto tirando o básico, de resto...

Entrevistada: Sim sim.

Entrevistadora: De resto são livres.

Entrevistada: Sim não é.

Entrevistadora: Pronto não sei e deseja acrescentar mais alguma informação, ou alguma questão.

Entrevistada: Não eu, eu importa-me se calhar dizer e gostaria de dizer que primeiro acho que, que e gostava que ficasse aí registado não sei exatamente depois que utilidade vai dar, mas gostei muito do seu trabalho.

Entrevistadora: Obrigada.

Entrevistada: Ah... E penso que uma das, da coisas boas por exemplo que o centro tem é esta

abertura por exemplo com ah... os estudantes universitários e a relação, tal como lhe disse, se calhar à uma ano atrás quando conversámos pela primeira vez, não é?

Entrevistadora: Hum hum.

Entrevistada: Ah... ... Eu acho que o Citeforma só tem a aprender com os seus alunos, agora qui usando no sentido de alunos dos estágios ah... de licenciatura que vão fazendo ou de mestrado, seja o que for, esta relação. Acho que nós só temos a ganhar porque ah... a maioria das vezes ah... e esta realidade é a realidade das organizações e da nossa vida, nós não paramos para pensar.

Entrevistadora: Sim.

Entrevistada: E o aluno que vem, com mais acompanhamento com menos acompanhamento. E a Catarina coitada é um bocado vítima porque eu ando sempre aqui numa roda viva. Mas cada pergunta que faz obriga-me a pensar.

Entrevistadora: Sim, e é uma perspetiva de fora.

Entrevistada: E isso é uma coisa, fundamental. E portanto, muitos parabéns pelo seu contributo e muito obrigada...

Entrevistadora: Obrigada. Tanto por estar no estágio como pela entrevista e pela simpatia sempre.

Entrevistada: Muito bem, muito obrigada.



## GRELHA DE ANÁLISE DA ENTREVISTA

|  |  |
|--|--|
| <b>Tema:</b>   | Caracterização do Citeforma  |
| <b>Objetivo Geral:</b> Aprofundar os conhecimentos sobre o Citeforma |  |
| <b>Objetivos Específicos:</b>  | <ul style="list-style-type: none"><li>● Aprofundar questões abordadas durante conversas informais;</li><li>● Clarificar dúvidas sobre as informações expostas no site do Citeforma;</li><li>● Clarificar dúvidas sobre as informações recolhidas durante a permanência na instituição;</li></ul> |
| <b>Entrevistado:</b>   | Entrevistada 2 (E2)  |
| <b>Idade:</b>  | 54   |
| <b>Entrevistador:</b>  | Catarina Freitas Rodrigues   |

|                            |                    |
|----------------------------|--------------------|
| <b>Data da entrevista:</b> | 10 de Maio de 2019 |
| <b>Local:</b>              | Citeforma          |
| <b>Duração:</b>            | 01:03:21H          |

| Categorias                           | Indicadores                    | Unidades de Registo   |
|--------------------------------------|--------------------------------|---|
| Caracterização do(a) entrevistado(a) | Percurso do(a) entrevistado(a) | <p>“Ok eu sou licenciada em psicologia clínica e tenho o mestrado em sociologia.”</p> <p>“durante, <u>portanto</u> o período de 91 a 96 fui responsável pelo gabinete de psicologia do Citeforma, eram minhas funções essencialmente o recrutamento e seleção e constituição do grupo de formandos e acompanhamento aos formandos e a colocação dos formandos em contexto de trabalho. Desde Janeiro de 97 que assumo o cargo de responsável do departamento de formação. Ao longo destes anos para além das funções que tenho no Citeforma desde sempre exerço psicologia clínica que eu já exercia antes de entrar pro Citeforma, assim que me licenciiei e que ainda hoje mantenho e dei aulas no ensino superior no período de 97 a 2007.”</p> <p>“eu tinha um amigo que trabalhava aqui no Citeforma ah... e perguntou-me se eu por acaso, o Citeforma estava à procura de alguém e eu candidatei-me e foi assim que entrei. Fiz o estágio no Citeforma no âmbito desse curso de promotores de formação e fiquei.”</p> <p>“faz parte das minhas responsabilidades fazer enfim em articulação direta com a direção fazer ah... a conceção do plano de atividades formativas do centro para cada ano. Ahh... e a gestão depois de todo esse plano, não é... a gestão sobretudo da área física e não financeira”</p> <p>“é minha responsabilidade a organização, a chefia de todas as pessoas que trabalham no âmbito do departamento de formação e a gestão e coordenação das equipas formativas. Também é da minha responsabilidade o diagnóstico de necessidades de formação bem como aquilo que na componente física a elaboração das candidaturas e saldos sempre que há formação, seja cofinanciada ao fundo social europeu.”</p> |
| História do Citeforma                | Origem e história do Citeforma | <p>“IEFP ah... decide do ponto de vista depois de fazer escoar aqueles fundos comunitários e enquanto alavancas do desenvolvimento nacional, era fundamental associar esses fundos às realidades dos setores de atividade económica do país.”</p>   |

|  |                                 |  |
|--|---------------------------------|--|
|  |                                 | <p>"Citeforma é assim que nasce, ainda hoje é o centro de gestão participada em que os outorgantes são o IEFEP e o SITESE, naturalmente que pela realidade e pela evolução do país, hoje a atividade do Citeforma é uma atividade que vai muito para além da tal formação de técnicos de contabilidade não é."</p>   |
|  | Missão e objetivos do Citeforma | <p>"de forma livre nós podemos dizer que os objetivos do Citeforma são a promoção das competências e da valorização profissional dos trabalhadores do... da área de influência do SITESE, dos... dos trabalhadores do IEFEP, dos empresários onde essas pessoas, não é dos empresários, de onde esses trabalhadores estão acolhidos e desenvolvem a sua atividade"</p> <p>"os seus valores, a sua missão é aquela que está expressa no site. Direi eu...de... de forma livre ah que.... Esta missão é a missão que permite ah... conseguir estes objetivos de forma articulada com uma sociedade que se quer equilibrada, equilibrada entre... o desenvolvimento pessoal, o desenvolvimento das organizações, o desenvolvimento da... da... económico não é, portanto é um intervenção da promoção destas competências, das pessoas em harmonia com as suas diferentes vertentes e as suas áreas de manifestação do ser humano."</p> |
|  | Dificuldades                    | <p>"vive os constrangimentos e dificuldades de qualquer outra organização que esteja posicionada no mercado desta maneira, que é aberta às influências do meio."</p> <p>"sobretudo a dois níveis... existe um, nós temos a sair de uma recessão económica ah ah... e portanto o... o Citeforma à semelhança do universo dos centros de formação... na esfera do IEFEP seja eles de gestão participada ou de gestão direta... ah... no período da crise tiveram que responder a um desafio nacional maior"</p> <p>"a realidade do mercado de trabalho mudou muito [...] portanto as pessoas porque também passaram muito no pós-crise no... pelas situações do desemprego estão mais suscetíveis, ou seja, tudo isto concorre para ser cada vez mais difícil as pessoas assumirem um compromisso com a sua formação contínua"</p>   |
|  | Potencialidades                 | <p>"o Citeforma tem muito boa imagem também, portanto isto é uma realidade e depois traduz-se numa boa imagem externa"</p> <p>"o facto de nós estarmos associados ao IEFEP e isto tem a ver com as tais fontes de financiamento, o orçamento do Citeforma que sai do orçamento de estado nós não</p>   |

|                        |  |   |
|------------------------|--|---|
|                        |  | <p>estamos a (incompreensível) candidaturas nem de programas comunitários, faz com que ah... ah... a nossa formação tenha preços muito, os valores de inscrição que as pessoas pagam para frequentar as ações de formação contínua são muito simpáticos relativamente ao mercado em geral não é"</p>  |
| Estrutura do Citeforma | Caracterização da estrutura do Citeforma | <p>"Uma coisa é olhar para a estrutura organizada como você conhece pela estrutura, os órgãos sociais, a direção, os dois departamentos ah... o departamento de formação o departamento de apoio à gestão... e depois tudo o resto não é ah... que sustentam isto e mais o centro qualifica e o gabinete de comunicação... pronto isto foi pensado naturalmente. Outra coisa é, bom o departamento de formação está subdividido por setores..."</p> <p>"Ou por núcleos, que é assim que nós lhe chamamos, se for à estrutura orgânica do centro vê o departamento de formação dividido por núcleos... esses núcleos ou essa organização corresponde à nossa realidade, que é o que é o departamento de formação faz. Em termos da tal atividade, como é que nós podemos arrumar, organizar e gerir a nossa oferta formativa, fazemo-lo em dois grandes blocos, que é a qualificação, todas as formações de longa duração que visam adquirir competências para o início de uma profissão, ok portanto aí é o núcleo de qualificação e uma outra área que é a tal formação contínua de quem já exerce e se quer atualizar, desenvolver competências não é. E é um núcleo de formação contínua. Depois você vai ver outro núcleo que é o NEP, que é o núcleo de estudos... eu há pouco dizia-lhe que uma coisa que eu faço é o diagnóstico de formação não é... tudo o que seja áreas de inovação pedagógica, sei lá, o nosso exemplo sobre o moodle, estaria nesse núcleo tá a ver, tudo o que é criativo [ri] a área da criatividade e da inovação está afeta naquele núcleo... E vê também o front office, o front office que é a porta de entrada que é partilhado entre o departamento de formação e o centro"</p> <p>"organicamente as coisas foram construídas porque é assim que se traduz ah... a realidade de oferta e depois é preciso naturalmente pôr as pessoas certas para estas áreas"</p> |

|  |                   |   |
|--|-------------------|---|
|  | Valores e crenças | <p>"eu acho há um valor que nós, que o Citeforma tem que é de facto ah... .. a... a prestação do serviço com qualidade em respeito pelas pessoas. Eu acho que este é um valor."</p> <p>"Nós não temos nenhum manual, se quisermos, de acolhimento do trabalhador... ah... ah... não tem regras de comportamento a não ser, certo, aquilo que é o chavão... a urbanidade, o respeito."</p> |
|--|-------------------|---|

## Anexo 4 – Guião de entrevista, transcrição e análise F1

### GUIÃO DE ENTREVISTA

|                               |  |                         |  |
|-------------------------------|--|-------------------------|--|
| <b>Entrevistado/a:</b>        |  |                         |  |
| <b>Idade:</b>                 |  | <b>Anos de serviço:</b> |  |
| <b>Entrevistadora:</b>        | Catarina Freitas Rodrigues   |                         |  |
| <b>Data da entrevista:</b>    |  |                         |  |
| <b>Local:</b>                 |  |                         |  |
| <b>Duração:</b>               |  |                         |  |
| <b>Tema:</b>                  | Competências pedagógicas do/a formador/a   |                         |  |
| <b>Objetivo Geral:</b>        | Conhecer as perceções sobre competências profissionais e o modo como o formador aprecia as suas competências |                         |  |
| <b>Objetivos Específicos:</b> | Caraterizar as competências pedagógicas genéricas e específicas do formador                                  |                         |  |

| Blocos Temáticos              | Objetivos Específicos   | Questões  | Tópicos Orientadores |
|-------------------------------|---|---|----------------------|
| A - Legitimação da entrevista | <p>Apresentar a entrevistadora;</p> <p>Informar o entrevistado sobre o tema e os objetivos da entrevista;</p> <p>Garantir a confidencialidade;</p> <p>Pedir para gravar a entrevista;</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>O meu nome é Catarina Freitas Rodrigues.</li> <li>Esta entrevista é realizada no âmbito do meu relatório de estágio, com o tema das competências pedagógicas de um formador. Este relatório provém do 2º e último ano do Mestrado em Organização e Gestão da Educação e Formação</li> <li>Desde já quero agradecer pela sua colaboração e informar que esta entrevista é anónima e será usada apenas para fins académicos</li> <li>Posso fazer a gravação áudio da mesma?</li> </ul> |                      |

|  |                                     |   |  |
|--|-------------------------------------|---|--|
| <b>B -<br/>Caracterização<br/>acadêmica do<br/>entrevistado</b>    | Conhecer o percurso<br>acadêmico    | <ul style="list-style-type: none"> <li>Fale-me um pouco sobre o seu percurso acadêmico</li> </ul>   | <u>Tópicos de aprofundamento:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>Qual é o grau de habilitação mais elevado?</li> <li>O que o/a motivou a seguir a área da formação?</li> <li>Sempre quis seguir esta área ou ...?</li> </ul>   |
| <b>C -<br/>Caracterização<br/>profissional do<br/>entrevistado</b> | Conhecer o percurso<br>profissional | <ul style="list-style-type: none"> <li>Conte-me, como foi o seu percurso profissional, até ao momento. Quando começou? Onde? Fale-me sobre a sua trajetória.</li> </ul> | <u>Tópicos de aprofundamento:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>Com que idade começou a trabalhar?</li> <li>Quantos empregos teve? Se teve mais do que um, qual a razão para a mudança?</li> <li>Quais as profissões que já exerceu? Se já exerceu outras atividades fora da sua área de formação? Por opção ou obrigação?</li> </ul> |

|   |   |  |  |
|---|---|--|--|
| <b>D –<br/>Aprofundamento<br/>do tema</b> | Identificar a valorização<br>que atribui às competências<br>durante as formações.                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>O que é que entende por competências?<br/>OU</li> <li>Quais entende serem as principais competências profissionais de um formador?</li> </ul>   | <u>Tópicos de aprofundamento:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>Que valorização dá às competências.</li> </ul>  |
|   | Saber se já frequentou<br>ações de formação e que<br>competências desenvolveu<br>(se desenvolveu) | <ul style="list-style-type: none"> <li>Durante o seu percurso profissional frequentou ações de formação ou algum tipo de cursos de formação? Porque procurou essas formações?</li> <li>Quais foram as competências fundamentais ou mais relevantes que considera que desenvolveu ou aprofundou nessas formações?</li> </ul> <p>(caso não tenha frequentado nenhuma formação)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Por que é que nunca frequentou formação?</li> <li>Se tivesse oportunidade de participar em formações tinha interesse em fazê-lo? Quais? Porquê?</li> </ul> | <u>Tópicos de aprofundamento:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>Se frequentou por “obrigação” sente que retirou algum benefício das formações?</li> <li>As ações de formação que frequentou foram dentro ou fora da área de especialização académica. Porque essas formações?</li> <li>Que cursos de formação já frequentou?</li> </ul> |



|   |  |  |  |
|---|--|--|--|
| <b>D –<br/>Aprofundamento<br/>do tema</b> | Identificar se sente necessidade de desenvolver novas competências | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Julga ser importante frequentar formações e desenvolver competências regularmente na sua área de especialização?</li> </ul>   | <u>Tópicos de aprofundamento:</u>  |
|   | Perceber como lida com as mudanças da sociedade e do seu emprego   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Acha que as formações e o constante desenvolvimento de novas competências ajudam a lidar com as mudanças que surgem na sociedade e no emprego? Como? Porquê?</li> <li>• Atualmente, sente necessidade de aprofundar competências que já tem ou de adquirir novas competências?</li> </ul>   | <u>Tópicos de aprofundamento:</u><br><br>EX: O aparecimento e desenvolvimento das TIC. |
|   | Identificar as competências que mais valoriza                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sente que as competências que adquiriu durante o seu percurso o/a ajudam no planeamento e na administração das suas formações? De que forma?</li> <li>• (Com base na resposta que deu no questionário) Consegue-me identificar as competências que mais põe em prática/mais valoriza enquanto desempenha a sua função como formador/a?</li> </ul> | <u>Tópicos de aprofundamento:</u>  |

|                                    |  |  |                                   |
|------------------------------------|--|--|-----------------------------------|
| <b>E - Conclusão da entrevista</b> | Saber se o entrevistado tem mais alguma questão que queira colocar | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Deseja acrescentar mais alguma informação que não tenha sido contemplada nesta entrevista?</li> </ul> | <u>Tópicos de aprofundamento:</u> |
|                                    | Saber se o entrevistado quer acrescentar alguma informação         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Quer colocar alguma questão?</li> </ul>   |                                   |
|                                    | Agradecer a disponibilidade  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Muito obrigada pela sua colaboração!</li> </ul>   |                                   |

□

## **Transcrição da entrevista**

Entrevistado: Formador 1

Entrevistadora: Catarina Freitas Rodrigues

Data: 15 de Abril de 2019

Local: Outsystems

Entrevistadora: Ahh... Boa tarde o meu nome é Catarina Freitas Rodrigues. Ahh, esta entrevista é realizada no âmbito do meu relatório de estágio, com o tema das competências pedagógicas de um formador. Ahh... este relatório provém do 2º e último ano do Mestrado em Organização e Gestão da Educação e da Formação

Ahh... Desde já quero agradecer pela sua colaboração e informar que esta entrevista é anónima e será usada apenas para fins académicos. E perguntar se posso fazer a gravação áudio da mesma?

Entrevistado: Pode.

Entrevistadora: Numa primeira fase pedia-lhe que me falasse um bocadinho do seu percurso académico. Qual é o seu grau de habilitação, o mais alto... Pode também falar do seu percurso.

Entrevistado: Tenho uma licenciatura de cinco anos em engenharia informática. Pela Cocite.

Entrevistadora: E o que é que o...

Entrevistado: Antes disso tive três anos em engenharia mecânica no Instituto Superior Técnico e fiquei por aí. Dediquei-me dez anos à... à... A uma faculdade

Entrevistadora: Hum hum...

Entrevistado: De 1991 e... 2000. Trabalhei a tempo inteiro para uma faculdade, portanto inteiramente ligado à área académica e, entretanto... decidi ahh voltar... portanto estar na faculdade a tempo inteiro tive no meio empresarial... Voltar ao mundo empresarial, foi mais ou menos em 98, ou seja, durante dois anos tive nos dois lado... Pronto a partir de 98 a vida académica era só nos tempos livres.

Entrevistadora: Muito bem... Ahhh... Sei que dá algumas formações no Citeforma, o que é que o motivou a seguir pela área da formação?

Entrevistado: Profissional... Em 94 a faculdade em que eu trabalhava teve um problema financeiro muito grave e... eu tava na faculdade a tempo inteiro e... eu... digamos que durante a crise financeira eles não pagavam ordenado simplesmente e eu decidi procurar uma alternativa salarial que completasse. E como não tinha acordo de exclusividade, portanto foi possível ah... um amigo apresentou-me o Citeforma e eu comecei a trabalhar no Citeforma e gostei imenso... fiquei muitíssimo admirado porque a faculdade não me exigia nenhum tipo de qualificação para dar formação profissional e o Citeforma exigia-me todas e mais algumas... todas e mais algumas portanto eu melhorei imenso a minha... portanto a minha capacidade de dar formação à conta das exigências do Citeforma.

Entrevistadora: E... ahh... e a formação profissional sempre foi uma área que quis seguir ou foi por e simplesmente porque teve de ser pronto.

Entrevistado: Por acaso quando era pequeno nunca sonhei ser formador ou professor, calhou...

Entrevistadora: Calhou...

Entrevistado: E depois gostei... E até hoje não tenho parado [Sorri].

Entrevistadora: [Sorri] Ahh... Já me falou um bocadinho do, do seu percurso profissional até ao momento, com que idade mais ou menos, não sei se sabe de cor... É que começou a trabalhar?

Entrevistado: [Ri]

Entrevistadora: [Ri] Ou...

Entrevistado: Digamos que ah... eu nasci numa família em que os meus pais tinham... eu não tinha necessidade de trabalhar eles pagavam-me os estudos, o meu pai era uma pessoa que estava bem financeiramente, mas eu sempre gostei de ter a minha própria autonomia e portanto comecei a trabalhar o cedo possível em coisas muito simples... desde entregar publicidade a meter publicidade nas caixas do correio ah... sei lá... [pausa com sorriso]

Entrevistadora: Portanto já foi... desde novo...

Entrevistado: A dar explicações, dar explicações, formação... sim comecei muito cedo. Comecei a trabalhar como formador, repare aquela altura do boom económico em 80 finais dos anos 80, início dos anos 90, quando vierem os fundos da CEE abriram imensos cursos de formação profissional e eu fui convidado... eu nessa altura já estava a estudar informática, fui convidado para dar formação foi quando eu comecei... Aliás eu tenho atividade aberta, como trabalhador independentemente desde 1989. A dar formação profissional comecei na... na... eu já me lembro do nome... era uma empresa muito conhecida do... do... ligada ao grupo PT... Timesharing. Timesharing dei formações no Porto aos CTT, em Lisboa à... aquela... aquela fábrica de cimentos em setúbal pronto isso foi antes do Citeforma... Depois quando entrei para o Citeforma fiquei só pelo Citeforma.

Entrevistadora: Ah... Assim por... por alto visto que mudou muito sabe mais ou menos em quantos sítios... pronto...

Entrevistado: A dar formação ou...

Entrevistadora: Sim ou outros empregos que considere relevantes para... pro que é hoje enquanto formador.

Entrevistado: Todos os empregos onde eu trabalhei são relevantes...

Entrevistadora: Muito bem...

Entrevistado: Santa Cruz informática, Francisco Andrade ah... Alias a Francisco Andrade foi antes da Santa Cruz. Depois foi a Cocite a tempo inteiro, depois foi o Citeforma a tempo inteiro depois foi a Oracle Portugal a tempo inteiro [suspiro] depois foi... ah... Whatever Net, Whatever Soft, alias eu era empregado da Whatever soft, depois foi a Optimus e a nós, eu vivi e fusão do fixo com o móvel, depois foi a PT durante 12 anos, depois foi Ambiciclo por um período de seis... nove meses, depois foi o BNP durante um ano e meia... um ano e seis meses e agora a Outsystems.

Entrevistadora: Portanto onze sítios mais ou menos...

Entrevistado: Sim

Entrevistadora: Ah... Foi mudando com regularidade porque queria ir à procura de outra coisa, ou foi... foi acontecendo? O que é que o levou a mudar?

Entrevistado: Foram sempre dois vetores, uma melhoria da situação financeira e uma melhoria da situação profissional...

Entrevistadora: Hum hum...

Entrevistado: Por esta ordem de prioridades.

Entrevistadora: Ok. Ah... Portanto...

Entrevistado: Sempre correndo riscos enormes...

Entrevistadora: [Sorri] Acontece com muita regularidade.

Entrevistado: É sempre mais fácil ficarmos no sítio onde estamos...

Entrevistadora: Sim.

Entrevistado: A não ser que estejamos em risco de ser despedidos, mas isso nunca me aconteceu.

Entrevistadora: Ahh... Assim das profissões que já teve... Ahh [pausa] é uma pergunta um bocadinho difícil de fazer visto que já teve em tantos sítios... Ehh... a ideia era perceber quantas atividades é que já exerceu para lá de dar formação.

Entrevistado: Ah sim a resposta não é difícil, porque eu quase sempre... a minha atividade profissional tem sido quase sempre na área do suporte das infraestruturas, base de dados e apoio ao desenvolvimento. Não tanto o desenvolvimento de software massivo, mas apoio ao desenvolvimento, do lado das infraestruturas ou do lado da otimização, auditoria de... auditoria não de código mas de desempenho, funcionalidades... na prática tive sempre infraestruturas barra suporte.... E...E...E claro dentro desta grande área a subárea base de dados e dentro dessa a grande maioria do tempo em Oracle.

Entrevistadora: Portanto as formações que dá é tudo com base...

Entrevistado: com a minha área profissional.

Entrevistadora: com a sua área profissional [ao mesmo tempo].

Entrevistado: E aí mete-se o Java, aí no meio onde... sou formador de Java com muito muito orgulho. Porque eu sempre adorei a área de desenvolvimento, já do tempo da faculdade... aliás as cadeiras que eu dava na faculdade eram da área de desenvolvimento de software, mas sou um developer frustrado...

Entrevistadora: [Ri]

Entrevistado: Porque de todas as vezes que eu tentei mudar para a área de desenvolvimento acabava por ir parar à área de infraestruturas, mais tarde ou mais cedo pumba... caía e, portanto, eu ia estudando desenvolvimento nas horas vagas. E de facto hoje em dia, por exemplo até mesmo pra o trabalho aqui na Outsystems, eu compreendo algumas das dores que... que surgem no desenvolvimento... Porque eu estudei a área [Ri]

Entrevistadora: A área de desenvolvimento...

Entrevistado: Mas não propriamente por trabalhar a tempo inteiro no desenvolvimento. Por exemplo na PT trabalhei doze anos e houve dois anos em que fiz testes de carga, testes de carga a sites de grande porte, por exemplo, o site institucional da PT tanto pro utilizador, user, como para ah... o utilizador empresarial... que são sites ligeiramente diferentes. Esses testes foram feitos pela minha equipa, tive de desenvolver scripts massivos para aquilo e saber desenvolvimento e como é que se faz ajudou imenso a desenvolver os scripts... Nós desenvolvemos software para testar software [Ri]

Entrevistadora: [Ri]

Entrevistado: Fogo que coisa comum aqui [Sorrindo]

Entrevistadora: Ahh... Vou entrar um bocadinho agora no tema das competências [Ruído] Que é o tema da... deste... desta entrevista. E gostava de saber na sua opinião o que é que entende por competência? O que é que é uma competência?

Entrevistado: Algo que nós sabemos fazer bem. Concreto, definido, fechado.

Entrevistadora: E...e...

Entrevistado: Bem ou menos bem pronto algo que nós conseguimos fazer...

Entrevistadora: Que sabemos fazer [ao mesmo tempo] E qual é que é a valorização que dá às competências no seu dia-a-dia profissional... a dar formações no Citeforma?

Entrevistado: A valorização... depende da competência, há competências que eu valorizo imenso, imenso, imenso... Tanto quanto dou... tanto quando dou formação tanto... tanto quando recebo formação, tanto quando estou a contratar pessoas para trabalhar comigo...

Entrevistadora: Portanto...

Entrevistado: E as competências humanas são sempre as que eu mais valorizo, mais do que as competências técnicas, obviamente não vou contratar uma pessoa que goste de arqueologia para fazer trabalhar técnico na de infraestruturas...

Entrevistadora: Sim...

Entrevistado: A não ser que ela esteja altamente motivada... E se for o caso eu se calhar pondero. Ou seja, para mim conta mais... é... é aquela chama que está no coração da pessoa e que a faz mexer e a que a faz mover, mais do que propriamente apresentar-me o diploma de doutorado ou de mestrado ou... Isso não...

Entrevistadora: Portanto ter vontade de aprender e de se mexer...

Entrevistado: Grande vontade de aprender... E tenho provas na minha vida profissional na minha vida profissional de que isto resulta

Entrevistadora: Ahh... Quais é que entendem, portanto serem as principais competências de um formador, pode ser destes [listagem do questionário]

Entrevistado: Sim sim. Deste núcleo que eu aqui selecionei, todas estas para mim são importantes e, portanto, é um bocado estúpido eu estar a pôr todas, mas agora... a Catarina pediu-me as 5 mais. Ok. A competência de comunicação e quando falo de comunicação, é a capacidade... comunicação é sempre nos dois sentidos e, portanto, não é monólogo, para isto

significa que a pessoa tem de estar atenta ao feedback que os outros lhe dão. Tanto a linguagem oral como principalmente a linguagem corporal. Depois ah... a avaliação constante, eu cheguei à conclusão de que não são formadores que forma são os formandos que aprendem e, portanto, se... e a melhor prova disso são as faculdades, há faculdades em que pura e simplesmente os professores descarregam a matéria, não dão e depois tiram dúvidas e avaliam e de facto os alunos aprendem. Esta parte de monitorizar e avaliar continuamente é muitíssimo importante. [Pausa] Tão importante ou mais que a maneira como se apresentam os temas, nós té podemos apresentar mal mas se formos exigentes na avaliação e se eles tiverem motivação aprendem... Não têm outro remédio [sorri].

Entrevistadora: Sim...

Entrevistado: Ah... [Olha para a lista] Selecionei aqui o dez [Selecionar aprendizagens transferíveis pelos formandos para o mercado de trabalho] porque ah... nos tempos livres nós fazemos coisas que nos agradam... na formação profissional podemos, podemos ir para a formação profissional para aprender a fazer algo que gostamos muito mas... no caso Citeforma a formação é patrocinada pelo estado, portanto todos os contribuintes portugueses gastam dinheiro naquilo portanto eu acho bem que todas as pessoas que lá vão tenham o intuito profissional e não... Logo eu valorizo que as aprendizagens tenham utilidade no mercado de trabalho... direta. Aplicabilidade direta. Se for para gastar o dinheiro dos contribuintes que seja bem gasto.

A parte da gestão de pessoas também é muito importante por causa da motivação, por causa de ajudar as pessoas a ultrapassar as dificuldades que sentem, e progredir, caíem e levantam-se e entre ajuda. E alias é nessas alturas que eles nos ajudam a nós também, imenso. Nós também os nossos altos e baixos e, portanto, muitas vezes ajudaram-me muito.

A heterogeneidade do grupo é fundamental porque é impossível, praticamente impossível termos grupos homogéneos, nós dizemos A e aquilo é interpretado a por toda a gente... Uns interpretam B outros C, vem de contextos diferentes, então o Citeforma com aquela... quando foi aquela onda dos desempregados isto ainda era mais significativo. Ah... o que significa que nós tínhamos que dar o curso a duas velocidades sem que parecesse. Mas isso é muito difícil de fazer.

Entrevistadora: Ahh... durante o seu percurso profissional, ao longo de todos estes anos, frequentou ações de formação, algum tipo de curso de formação?

Entrevistado: Muitas, já perdi a conta.

Entrevistadora: E...

Entrevistado: E técnicas e não técnicas.

Entrevistadora: E procurou ou foi pela empresa?

Entrevistado: Nos primeiros anos foi a Dra. Cristina que me obrigou [Ri]... Foi o Citeforma. Ou seja...

Entrevistadora: Mas sente que retirou benefícios?

Entrevistado: Muitos, muitíssimos. Ainda bem que ela teve essa ideia.

Entrevistadora: E tem, e antes ou mesmo até já depois, alguma vez procurou por sentir, preciso de melhorar certo aspetos?

Entrevistado: Sim sim, muitas vezes. Faço isso constantemente. Por exemplo neste momento preciso de melhorar competências técnicas em várias áreas e logo que tenha orçamento e tempo, vou fazer.

Entrevistadora: E ações de formação que frequentou foram sempre relacionadas com a sua área de especialização académica e profissional ou? Foi variando?

Entrevistado: E também... foi variando... variando... por exemplo inteligência emocional, ah... por exemplo colocação de voz, falar em público. Tive três ações de formação de falar em público ah... criar PowerPoint, fazer PowerPoint, apresentações ah... usando o PowerPoint ah... fiz uma avaliação... uma formação em técnicas de avaliação... também muitíssimo importante para aprender a construir testes e a fazer perguntas e a avaliar, a identificar os itens, criar critérios rigorosos de avaliação, ou mais rigorosos dentro do possível. Portanto alguns exemplos do que eu fiz durante este tempo. [Ruído]

Entrevistadora: Ah... Hm... Se tivesse que explicar ah... a uma terceira pessoa o porquê de frequentar essas formações como é que explicaria?

Entrevistado: Da mesma maneira que eu preciso de melhorar as minhas competências técnicas, as minhas competências pessoais também preciso de as melhorar. E com alguém experiente, por exemplo, no caso do Citeforma todas ações de formação da área comportamental são muito boas. Do Carlos Barata, são um tesouro, por isso é que eu tenho uma admiração tão grande por ele. E por exemplo, o Paulo Reis também na área de gestão pessoal, agora a área de gestão pessoal não é tão importante, para mim, como... como. No que eu faço, mas eu já o ouvi dar formação e é fabuloso e falar daquela maneira, motivar as pessoas daquela maneira, o jeito que ele tem.

Entrevistadora: O formador Carlos Barata tem sempre muito boas avaliações dos formandos. Ah... durante o tempo que frequentou essas... esses cursos de formação, essas formações, não sei se me consegue dizer quais é que foram as competências fundamentais ou as mais relevantes que considera que desenvolveu ou que aprofundou nas formações? Pode ser só uma, duas, aquelas que sente que quando saiu das formações e chegou ao trabalho ou ao Citeforma foram...

Entrevistado: Foram “n”... Por exemplo, ah... falar em público, os cuidados a ter, os cuidados a ter na maneira como se expõe o tema, o tal dos PowerPoint, a colocação de voz, a expressividade, ah... eu sou espanhol falo muito com as mãos naquela formação ainda disseram multiplica, multiplica por dez o exagerado chama a atenção mas também ajuda a comunicar. Ah... [Ri] a da inteligência emocional é brutal... aliás está-me a ajudar com os meus filhos também. Não sei foram todas muito boas e recomendo...

Entrevistadora: Portanto no geral...

Entrevistado: Sim...

Entrevistadora: Tirou benefícios de todas...

Entrevistado: Muitos, muitos, muitos... Aliás eu recomendo aos meus amigos para irem lá e a minha irmã já foi lá fazer várias também.

Entrevistadora: Já percebi, que acha que é importante frequentar formações e desenvolver competências ah.. pergunto só se acha que é importante fazê-lo com regularidade, se...

Entrevistado: É importante fazê-lo com regularidade. Claramente. Foi mencionado na faculdade que essa história da informática era uma aprendizagem para ao longo da vida, não é só a informática, é tudo.

Entrevistadora: Sim. Concorro, sem dúvida. Ah... Agora falando um bocadinho das competências e da sociedade hoje em dia. Acha que as formações e o constante desenvolvimento de novas competências que ajudam a lidar com as mudanças que surge não só... no emprego, já percebi que acha que sim, mas também...

Entrevistado: Posso lhe citar dois exemplos da minha vida profissional em que a formação fez uma diferença brutal. Sou informático, a informática tem vivido revoluções, tenho 53 anos, o meu primeiro programa foi em cartões perfurados onde é que isso lá vai... Eu lembro-me de uma fase da minha vida em que sai da Cocite e foi para o mercado empresarial, antes tava à procura de emprego e o trabalho como professor universitário não era valorizado nas empresas, não percebia porque, foi ao Citeforma fazer formação técnica e é dessa formação técnica resultou uma ligeira valorização do meu currículo que muito provavelmente me ajudou a arranjar o meu primeiro emprego a sério fora da faculdade... muito provavelmente. Passado vários anos estava na PT e depois de várias reestruturações ah... ah... ah... a minha especialidade técnica não tava a ser valorizada, precisava rapidamente de aprender intall server, fui ao Citeforma, fiz formação e tive ali um incremento de valorização que me ajudou a ultrapassar a etapa seguinte. Eu costumo estou na lama e voltei a ser com...com...concorrencial, o meu currículo voltou a ser concorrencial.

Entrevistadora: Portanto as formações ajudaram sempre a superar os baixos da... da vida profissional.

Entrevistado: Sim. Da carreira sim.

Entrevistadora: A nível de sociedade, portanto fora do ambiente profissional sente que as formações também tiveram algum impacto?

Entrevistado: Não. Ah... a sociedade só valoriza um Ph.D. por detrás... E...

Entrevistadora: Infelizmente...

Entrevistado: E... uma pessoa faz cinquenta formações profissionais e é muito bom naquilo, não tem Ph.D. por trás, os portugueses não valorizam. Os portugueses valorizam uma pessoa num carro de alta cilindrada mas não valorizam um patrão que cria empregos e que dá bons salários ah... se ele andar num Citroen C3 não vale nada. Portanto... eu tenho problemas mesmo familiares relacionados com isto... porque isto custa a encaixar nas pessoas que me rodeiam.

Entrevistadora: Sim.

Entrevistado: Por exemplo eu gosto de andar de bicicleta e não quero ter um carro de alta cilindrada, eu gosto de andar de bicicleta. Quem me dera ter saúde para andar mais.

Entrevistadora: Ah... hm... atualmente, ou seja, eu... quase que consigo saber a resposta a esta pergunta por tudo o que já me disse mas questiona se sente necessidade de aprofundar alguma competência que já tenha... ou se sente necessidade de adquirir novas?

Entrevistado: [Sorri] São tantas Catarina... São tantas

Entrevistadora: [Sorri] Por tanto tem...



Entrevistado: Tenho [Continua a sorrir]

Entrevistadora: Consegue me dizer uma ou duas?

Entrevistado: Gostava de fazer outra vez de... de... a parte da inteligência emocional queria aprofundar. A parte de gestão do tempo, a parte de comunicação, a linguagem, uma competência que eu queria adquirir, desenvolver era... a linguagem corporal e acho que o Barata tem um curso disso e eu queria inscrever-me. Eu ouve aí um período da minha vida, de nove meses que eu me senti profundamente enganado, quer dizer eu nem fui enganado, deixei-me enganar e a partir dali eu disse assim caramba o que as pessoas dizem não é o que as pessoas pensam... tenho que desenvolver a linguagem corporal que é para apanhar estas coisas [Sorri] Como aquela série do Lie to me. Essa era outra dramática que eu queria fazer, e estou a falar só da área comportamental... Há tantas, tantas, tantas.

Entrevistadora: Sente que as competências ao longo de todo este tempo ajudam no planeamento e depois na administração, ou seja, no momento em que está a dar formações?

Entrevistado: Sim, sim. Sem dúvida.

Entrevistadora: Consegue me dizer, às vezes os formadores têm dificuldade em explicar, de que forma é que as competências ajudam nesse processo?

Entrevistado: Olhe ah... a parte da comunicação é logo, na maneira como falo, na maneira como coloco a voz e acima de tudo como a minha voz resiste a um dia de formação. Porque antigamente ficava sem voz a meio do dia e agora aguento mais tempo. É uma consequência imediata. Outra a maneira como criamos os PowerPoint, ainda por cima quando estou a assistir a formações ou apresentações feitas com outras pessoas eu começo logo a apreciar a maneira como colocaram a mensagem, como transmitiram. E aprendo com elas ou digo não eu faria de forma diferente, portanto também é uma aplicação imediata. A de gestão emocional é óbvia, quer dizer às vezes tenho formandos que me picam [Ri] e eu tenho que aprender a gerir a emoção ali na hora para me controlar. Os formandos e colegas de trabalho [Ri] portanto é válida para ambas as situações.

Entrevistadora: Para os dois lados.

Entrevistado: Portanto eu diria que é imediato

Entrevistadora: Há bocadinho identificou-me cinco competências que acha que são as mais importantes, eu tenho aqui outra questão também relacionada com isso... Que é... as competências que mais põe em prática ou mais valoriza quando desempenha a função de formador? Não sei se são as mesmas se tem alguma que dissesse, eu enquanto formador se calhar valoriza um bocadinho mais está dentro da sala de formação.

Entrevistado: Não, são as mesmas. Claro que aí acresce aquela do formador tem que ser tecnicamente competente, mas a questão é, ah... Eu posso lhe dar... não lhe vou dar nomes mas estou me a lembrar de pessoas que são mais competentes do que eu nas minhas áreas de formação mas que nunca desenvolveram as competências de transmitir a mensagem, nem querem, nem se preocupam. E, portanto, não é tão relevante na formação a competência conhecimento é mais a comunicação.

Entrevistadora: Como se comunica.

Entrevistado: Exato. Mas por exemplo aqui já é ao contrário. Aqui já há colegas mais eficientes na maneira como trabalham do que eu, mas mais muito mais.

Entrevistadora: É aprender de um lado e do outro.

Entrevistado: É.

Entrevistadora: Ahh e pronto as minhas perguntas são estas, não sei se tem alguma questão ou informação que gostasse de acrescentar?

Entrevistado: Tenho. Gostava de acrescentar uma parte história. Eu tive no técnico durante três anos e durante esses três anos apanhei professores que eram muito boas pessoas e não transmitiam nada é assim, esses três anos da minha vida marcaram-me tanto, tanto, tanto que agora esforço-me tanto, tanto, tanto para não fazer aquela figura. [Ri]

Entrevistadora: É pena que não sejam todos assim.

Entrevistado: Ou seja, eu não quero que nenhum formando meu ache que o tema que eu estou a abordar é absolutamente transcendental e não quero usar nunca a palavra trivial. É tão simples, tão simples que eu nem explico.

Entrevistadora: Ah.. Pronto, a minha entrevista acabou não sei se tem mais alguma questão?

Entrevistado: Não, muito obrigada Catarina.

Entrevistadora: Muito obrigada pela colaboração.

Entrevistado: De nada, espero que seja útil.



## GRELHA DE ANÁLISE DA ENTREVISTA

|   |  |
|---|--|
| <b>Tema:</b>  | Competências pedagógicas do/a formador/a   |
| <b>Objetivo Geral:</b> Conhecer as perceções sobre competências profissionais e o modo como o formador aprecia as suas competências |  |
| <b>Objetivos Específicos:</b>   | <ul style="list-style-type: none"><li>• Caracterizar as competências pedagógicas genéricas e específicas do formador</li></ul> |
| <b>Entrevistado:</b>  | Formador 1   |
| <b>Idade:</b>   | 53   |
| <b>Entrevistador:</b>   | Catarina Freitas Rodrigues   |

|                            |                     |
|----------------------------|---------------------|
| <b>Data da entrevista:</b> | 15 de Abril de 2019 |
| <b>Local:</b>              | <u>Outsystems</u>   |
| <b>Duração:</b>            | 27:17H              |

| Categorias  | Indicadores                                   | Unidades de Registo  |
|---|---|--|
| <b>Caracterização académica</b><br>(percurso académico) | Ensino Básico                                 |  |
|   | Ensino Secundário                             |  |
|   | Ensino Superior                               | “Tenho uma licenciatura de cinco anos em engenharia informática”<br>“Antes disso tive três anos em engenharia mecânica no Instituto Superior Técnico”  |
| <b>Caracterização profissional</b>                      | Quando e onde iniciou o percurso profissional | “comecei a trabalhar o cedo possível em coisas muito simples... desde entregar publicidade a meter publicidade nas caixas do correio ah... sei lá...”  |
|   | Trajectoria Profissional                      | “De 1991 e... 2000. Trabalhei a tempo inteiro para uma faculdade”<br>“Voltar ao mundo empresarial, foi mais ou menos em 98, ou seja, durante dois anos tive nos dois lado”<br>“Aliás eu tenho atividade aberta, como trabalhador independentemente desde 1989”<br>“Santa Cruz informática, Francisco Andrade ah... Aliás a <u>Francisco Andrade</u> foi antes da Santa Cruz. Depois foi a <u>Cocite</u> a tempo inteiro, depois foi o Citeforma a tempo inteiro depois foi a Oracle Portugal a tempo inteiro [suspiro] depois foi... ah... <u>Whatever Net</u> , <u>Whatever Soft</u> , alias eu era empregado da <u>Whatever soft</u> , depois foi a <u>Optimus</u> e a nos, eu vivi e fusão do fixo com o móvel, depois foi a PT durante 12 anos, depois foi <u>Ambiciclo</u> por um período de seis... nove meses, depois foi o BNP durante um ano e meia... um ano e seis meses e agora a <u>Outsystems</u> .” |

|   |   |  |
|---|---|--|
| Identificação da valorização atribuída às competências durante as formações | O que é que entende por competências?   | <p>“Algo que nós sabemos fazer bem. Concreto, definido, fechado.”</p> <p>“Bem ou menos bem pronto algo que nós conseguimos fazer...”</p> <p>“E as competências humanas são sempre as que eu mais valorizo, mais do que as competências técnicas, obviamente não vou contratar uma pessoa que goste de arqueologia para fazer trabalhar técnico na de infraestruturas...”</p> <p>“A não ser que ela esteja altamente motivada... E se for o caso eu <u>seca</u>har pondero. Ou seja, para mim conta mais... é... é aquela chama que tá no coração da pessoa e que a faz mexer e a que a faz mover, mais do propriamente apresentar-me o diploma de doutorado ou de mestrado ou... Isso não...”</p>  |
|   | Quais entende serem as principais competências profissionais de um formador?                          | <p>“A competência de comunicação e quando falo de comunicação, é a capacidade... comunicação é sempre nos dois sentidos e, portanto, não é monólogo, para isto significa que a pessoa tem de <u>tar</u> atenta ao feedback que os outros lhe dão. Tanto a linguagem oral como principalmente a linguagem corporal. Depois ah... a avaliação constante [...] Esta parte de monitorizar e avaliar continuamente é muitíssimo importante.”</p> <p>“<u>Selecionei</u> aqui o dez [Selecionar aprendizagens transferíveis pelos formandos para o mercado de trabalho]”</p> <p>“A parte da gestão de pessoas também é muito importante por causa da motivação”</p> <p>“A heterogeneidade do grupo é fundamental porque é impossível, praticamente impossível termos grupos homogêneos”</p> |
| Saber se já frequentou ações de formação e que competências desenvolveu     | Durante o seu percurso profissional frequentou ações de formação ou algum tipo de cursos de formação? | “Muitas, já perdi a conta.”  |
|   | Porque procurou essas formações?  | “Nos primeiros anos foi a [nome] que me obrigou [Ri]...”   |
|   | Quais foram as competências fundamentais ou mais  | “falar em público, os cuidados a ter, os cuidados a ter na maneira como se expõe o tema, o tal dos <u>PowerPoint's</u> , a colocação de voz, a expressividade, ah... eu sou espanhol falo muito com as mãos naquela formação ainda disseram multiplica,  |

|  |  |   |
|--|--|---|
|  | relevantes que considera que desenvolveu ou aprofundou nessas formações?   | <p>multiplica por dez o exagerado chama a atenção mas também ajuda a comunicar. Ah... [Ri] a da inteligência emocional é brutal... aliás <u>tá-me</u> a ajudar com os meus filhos também. Não sei foram todas muito boas e recomendo...”</p>  |
| Identificação da necessidade de desenvolver novas competências   | Julga ser importante frequentar formações e desenvolver competências regularmente na sua área de especialização?   | <p>“Da mesma maneira que eu preciso de melhorar as minhas competências técnicas, as minhas competências pessoais também preciso de as melhorar. E com alguém experiente, por exemplo, no caso do Citeforma todas ações de formação da área comportamental são muito boas.”</p> <p>“É importante fazê-lo com regularidade. Claramente.”</p>  |
| Perceber como lida com as mudanças da sociedade e do seu emprego | Acha que as formações e o constante desenvolvimento de novas competências ajudam a lidar com as mudanças que surgem na sociedade e no emprego? Como? Porquê? | <p>“tava à procura de emprego e o trabalho como professor universitário não era valorizado nas empresas, não percebia porque, foi ao Citeforma fazer formação técnica e é dessa formação técnica resultou uma ligeira valorização do meu currículo que muito provavelmente me ajudou a arranjar o meu primeiro emprego a sério fora da faculdade... muito provavelmente. Passado vários anos estava na PT e depois de várias reestruturações ah... ah... ah... a minha especialidade técnica não tava a ser valorizada, precisava rapidamente de aprender <u>intall</u> server, fui ao Citeforma, fiz formação e tive ali um incremento de valorização que me ajudou a ultrapassar a etapa seguinte”</p> <p>[A nível pessoal]</p> <p>“Não. Ah... a sociedade só valoriza um <u>phd</u> por detrás...”</p> |
|  | Atualmente, sente necessidade de aprofundar competências que já tem ou adquirir novas competências?  | <p>“Tenho”</p> <p>“Gostava de fazer outra vez de... de... a parte da inteligência emocional queria aprofundar. A parte de gestão do tempo, a parte de comunicação, a linguagem, uma competência que eu queria adquirir, desenvolver era... a linguagem corporal”</p>  |
| Identificar as competências que mais valoriza                    | Sente que as competências que adquiriu durante o seu percurso o/a ajudam no planeamento e na   | <p>“Sim, sim. Sem dúvida.”</p> <p>“a parte da comunicação é logo, na maneira como falo, na maneira como coloco a voz e acima de tudo como a minha voz resiste a um dia de formação. Porque antigamente ficava sem voz a meio do dia e agora aguento mais tempo. É uma consequência imediata. Outra a maneira como criamos os <u>PowerPoint's</u>”</p>   |

|  |  |  |
|--|--|--|
|  | administração das suas formações? De que forma?  | <p>“A de gestão emocional é óbvia, quer dizer às vezes tenho formandos que me picam [Ri] e eu tenho que aprender a gerir a emoção ali na hora para me controlar. Os formandos e colegas de trabalho [Ri] portanto é válida para ambas as situações.”</p> |
|  | (Com base na resposta que deu no questionário) Consegue-me identificar as competências que mais põe em prática/mais valoriza enquanto desempenha a sua função como formador/a? | <p>“são as mesmas. [Que disse previamente] Claro que aí acresce aquela do formador tem que ser tecnicamente competente”</p>  |

## Anexo 5 – Guião de entrevista, transcrição e análise F2

|                     |
|---------------------|
| GUIÃO DE ENTREVISTA |
|---------------------|

|                        |  |
|------------------------|--|
| <b>Entrevistado/a:</b> |  |
|------------------------|--|

|               |  |                         |  |
|---------------|--|-------------------------|--|
| <b>Idade:</b> |  | <b>Anos de serviço:</b> |  |
|---------------|--|-------------------------|--|

|                        |                            |
|------------------------|----------------------------|
| <b>Entrevistadora:</b> | Catarina Freitas Rodrigues |
|------------------------|----------------------------|

|                            |  |
|----------------------------|--|
| <b>Data da entrevista:</b> |  |
| <b>Local:</b>              |  |
| <b>Duração:</b>            |  |

|              |  |
|--------------|--|
| <b>Tema:</b> | Competências pedagógicas do/a formador/a |
|--------------|--|

|                        |  |
|------------------------|--|
| <b>Objetivo Geral:</b> | Conhecer as perceções sobre competências profissionais e o modo como o formador aprecia as suas competências |
|------------------------|--|

|                               |   |
|-------------------------------|---|
| <b>Objetivos Específicos:</b> | Caraterizar as competências pedagógicas genéricas e específicas do formador |
|-------------------------------|---|

| Blocos Temáticos              | Objetivos Específicos   | Questões  | Tópicos Orientadores |
|-------------------------------|---|---|----------------------|
| A - Legitimação da entrevista | <p>Apresentar a entrevistadora;</p> <p>Informar o entrevistado sobre o tema e os objetivos da entrevista;</p> <p>Garantir a confidencialidade;</p> <p>Pedir para gravar a entrevista;</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>O meu nome é Catarina Freitas Rodrigues.</li> <li>Esta entrevista é realizada no âmbito do meu relatório de estágio, com o tema das competências pedagógicas de um formador. Este relatório provém do 2º e último ano do Mestrado em Organização e Gestão da Educação e Formação</li> <li>Desde já quero agradecer pela sua colaboração e informar que esta entrevista é anónima e será usada apenas para fins académicos</li> <li>Posso fazer a gravação áudio da mesma?</li> </ul> |                      |

|  |                                     |   |  |
|--|-------------------------------------|---|--|
| <b>B -<br/>Caracterização<br/>acadêmica do<br/>entrevistado</b>    | Conhecer o percurso<br>acadêmico    | <ul style="list-style-type: none"> <li>Fale-me um pouco sobre o seu percurso acadêmico</li> </ul>   | <u>Tópicos de aprofundamento:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>Qual é o grau de habilitação mais elevado?</li> <li>O que o/a motivou a seguir a área da formação?</li> <li>Sempre quis seguir esta área ou ...?</li> </ul>   |
| <b>C -<br/>Caracterização<br/>profissional do<br/>entrevistado</b> | Conhecer o percurso<br>profissional | <ul style="list-style-type: none"> <li>Conte-me, como foi o seu percurso profissional, até ao momento. Quando começou? Onde? Fale-me sobre a sua trajetória.</li> </ul> | <u>Tópicos de aprofundamento:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>Com que idade começou a trabalhar?</li> <li>Quantos empregos teve? Se teve mais do que um, qual a razão para a mudança?</li> <li>Quais as profissões que já exerceu? Se já exerceu outras atividades fora da sua área de formação? Por opção ou obrigação?</li> </ul> |

|   |   |  |  |
|---|---|--|--|
| <b>D –<br/>Aprofundamento<br/>do tema</b> | Identificar a valorização<br>que atribui às competências<br>durante as formações.                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>O que é que entende por competências?<br/>OU</li> <li>Quais entende serem as principais competências profissionais de um formador?</li> </ul>   | <u>Tópicos de aprofundamento:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>Que valorização dá às competências.</li> </ul>  |
|   | Saber se já frequentou<br>ações de formação e que<br>competências desenvolveu<br>(se desenvolveu) | <ul style="list-style-type: none"> <li>Durante o seu percurso profissional frequentou ações de formação ou algum tipo de cursos de formação? Porque procurou essas formações?</li> <li>Quais foram as competências fundamentais ou mais relevantes que considera que desenvolveu ou aprofundou nessas formações?</li> </ul> <p>(caso não tenha frequentado nenhuma formação)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Por que é que nunca frequentou formação?</li> <li>Se tivesse oportunidade de participar em formações tinha interesse em fazê-lo? Quais? Porquê?</li> </ul> | <u>Tópicos de aprofundamento:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>Se frequentou por “obrigação” sente que retirou algum benefício das formações?</li> <li>As ações de formação que frequentou foram dentro ou fora da área de especialização académica. Porque essas formações?</li> <li>Que cursos de formação já frequentou?</li> </ul> |

|   |  |  |  |
|---|--|--|--|
| <b>D –<br/>Aprofundamento<br/>do tema</b> | Identificar se sente necessidade de desenvolver novas competências | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Julga ser importante frequentar formações e desenvolver competências regularmente na sua área de especialização?</li> </ul>   | <u>Tópicos de aprofundamento:</u>  |
|   | Perceber como lida com as mudanças da sociedade e do seu emprego   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Acha que as formações e o constante desenvolvimento de novas competências ajudam a lidar com as mudanças que surgem na sociedade e no emprego? Como? Porquê?</li> <li>• Atualmente, sente necessidade de aprofundar competências que já tem ou de adquirir novas competências?</li> </ul>   | <u>Tópicos de aprofundamento:</u><br><br>EX: O aparecimento e desenvolvimento das TIC. |
|   | Identificar as competências que mais valoriza                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sente que as competências que adquiriu durante o seu percurso o/a ajudam no planeamento e na administração das suas formações? De que forma?</li> <li>• (Com base na resposta que deu no questionário) Consegue-me identificar as competências que mais põe em prática/mais valoriza enquanto desempenha a sua função como formador/a?</li> </ul> | <u>Tópicos de aprofundamento:</u>  |

|                                    |  |  |                                   |
|------------------------------------|--|--|-----------------------------------|
| <b>E - Conclusão da entrevista</b> | Saber se o entrevistado tem mais alguma questão que queira colocar | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Deseja acrescentar mais alguma informação que não tenha sido contemplada nesta entrevista?</li> </ul> | <u>Tópicos de aprofundamento:</u> |
|                                    | Saber se o entrevistado quer acrescentar alguma informação         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Quer colocar alguma questão?</li> </ul>   |                                   |
|                                    | Agradecer a disponibilidade  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Muito obrigada pela sua colaboração!</li> </ul>   |                                   |

□

## Transcrição da entrevista

Entrevistada: Formadora 2

Entrevistadora: Catarina Freitas Rodrigues

Data: 03 de Maio de 2019

Local: Instalações do Citeforma

Entrevistadora: Bom dia, o meu nome é Catarina Freitas Rodrigues. Esta entrevista é realizada no âmbito do meu relatório de estágio, com o tema das competências pedagógicas de um formador. Ahh... este relatório provém do 2º e último ano do Mestrado em Organização e Gestão da Educação e da Formação

Desde já quero agradecer pela sua colaboração e informar que esta entrevista é completamente anónima e será usada apenas para fins académicos. Ah... e perguntar se posso fazer a gravação áudio da ... da mesma?

Entrevistada: Sim.

Entrevistadora: Para começar pedia-lhe que... queria que me falasse um bocadinho do seu percurso académico até aqui. O grau de habilitação mais elevado, o caminho que fez.

Entrevistada: Eu primeiro fiz uma licenciatura ah... na Faculdade de Letras de Lisboa em Línguas e Literaturas modernas ah... Inglês e Alemão. Depois mais tarde fiz ah... a profissionalização em exercício na Universidade Aberta e fiz também Inglês, Alemão e Português. Mais tarde fiz o mestrado na Universidade Nova em Gestão de Sistemas E-learning/ Ciências da Educação. Este basicamente é o meu percurso académico. [Pausa] Pelo meio fiz inúmeras ações de formação... em Portugal e no estrangeiro.

Entrevistadora: E o que é que a motivou ah... hm a seguir a área da formação?

Entrevistada: Ah... o que me motivou... antes de estar na formação, eu trabalhei em empresas ah... e portanto achei que a formação... tinha mais perfil para trabalhar na formação do que propriamente numa empresa em que eu tinha de estar sempre muito sujeita àquilo que me diziam para fazer ao passo que na formação tinha mais liberdade para gerir o meu percurso profissional.

Entrevistadora: E sempre quis ser da área da formação ou aconteceu...

Entrevistada: Não. Sempre quis... Sempre quis.

Entrevistadora: Muito bem. Ah... e o, o seu percurso profissional até ao momento? Quando é que começou, onde...

Entrevistada: Começou muito cedo, porque eu acabei a licenciatura muito hoje. Comecei tinha 22 anos, portanto já há muitos anos. Estive primeiro no ensino... regular, na escola secundária de Telheiras, na altura. Depois fui convidada para ir para a Casa Pia de Lisboa onde fiquei e



estou ainda hoje. A partir daí estive sempre ah... no ensino profissional, ou ensino, inicialmente era técnico profissional, agora mudou para profissional, aprendizagem, vocacional, tenho estado sempre ligada a esses cursos

Entrevistadora: E sabes mais ou menos com que idade começou a trabalhar? Se começou só depois da faculdade se começou antes.

Entrevistada: Não, comecei a trabalhar com 18 anos. Eu acabei a licenciatura já tava a trabalhar. Entrei para a faculdade com 16... acabei o secundário muito cedo ah... e depois com 18 anos comecei a trabalhar e passei para a noite, comecei a estudar a noite e acabei a licenciatura com 21 ou 22, 21 anos.

Entrevistadora: Quando começou a trabalhar ainda não era ligado aqui à área da formação?

Entrevistada: Não. Nada. Não.

Entrevistadora: Ahh... Sabe assim por alto quantos empregos é que já teve? Se teve ais do que um...

Entrevistada: Sim [Longa pausa para pensar] 18.

Entrevistadora: 18. Tem algum motivo para ter isso mudando... foi mudando porque...

Entrevistada: Eu acho que é uma... a própria... o formador tem que, não ode estar sempre no mesmo sítio. Tem que ir... ir evoluindo e por isso é necessário de facto conhecer várias realidades, portanto daí eu dar formação em várias sítios, não dou só aqui, claro aqui até dou muito pouco, o Citeforma até é onde dou menos ah... mas vou experimentando vários sítios não é... para... porque também é um trabalho que acaba por me estimular mais a mim como formadora. O facto de não estar sempre no mesmo local a ensinar, o mesmo tipo de formandos, portanto ser diversificado ajuda-me também ah... ah... evoluir a mim própria como formadora.

Entrevistadora: Muito bem. Quantas profissões é que já exerceu? Pode ser aquelas que considerar mais relevantes, visto que já teve vários empregos.

Entrevistada: Sim, primeiro fui estagiária, depois fui assistente de direção, com 18 anos ah... e depois fui professora e formadora.

Entrevistadora: Foi sempre então por... por opção com essa... com essa ideia de ir diversificando e de...

Entrevistada: Sim foi sempre, fiz sempre o que quis. Tive essa sorte. Eu não gostava de estar como tava... Portanto eu fui assistente de direção em 2 empresas, dos 18 aos 21 mudei algumas vezes e foi fácil. Portanto achava que não interessava, respondia a um anúncio, candidatava-me, entrevista de emprego e mudava-me.

Entrevistadora: Ahhh... Dentro do tema da entrevista, das competências. O que é que entende por competências?

Entrevistada: Competências ... sei lá... é aquilo que nós... a capacidade que nos dá para fazer qualquer coisa, para fazer algo, para sermos eficientes naquilo que nós fazemos não é... Determinadas competências que.... Temos que ter, eu sou muito prática, sou pouco de teorias, mas acho que sim as competências... é aquilo que nos indica... é o que nos indica [pausa] como e o que é que nós temos de fazer.

Entrevistadora: E valoriza muito as competências?

Entrevistada: [pausa] Eu acho que elas têm de ser inatas também e trabalhadas.

Entrevistadora: Hm hm.

Entrevistada: Eu acho que temos todos de as valorizar acho que isso é inerente à nossa profissão e à profissão de qualquer pessoa. Temos que valorizar, sim, é imprescindível.

Entrevistadora: Ah... Quais é que entende serem as principais competências profissionais de um bom formador? Pode ver na lista.

Entrevistada: Posso ver? Eu acho que... está aqui uma, que é a paciência que não está, mas acho que é uma competência que pode ser muito, muito banal mas de facto a paciência é fundamental. A capacidade de aprender, temos que estar sempre a aprender.

Entrevistadora: Sim.

Entrevistada: A persistência, é não desistir. [pausa] Porque nós temos a nossa frente formandos que perante uma adversidade querem desistir e nós não podemos deixar, portanto nós não podemos desistir. E temos de dar esse exemplo...

Entrevistadora: Sim.

Entrevistada: Não sei quantos é que já disse. E depois aqueles que tão aqui... Usar as diferentes pedagógicas, portanto é normal ah... Incentivar, aí está... Selecionar as... as aprendizagens adequadas... para os diferentes... os formandos são todos diferentes. E na língua estrangeira isso é extremamente importante porque temos sempre muitos níveis diferentes na turma, portanto os conteúdos têm de ser devidamente selecionados para o publico alvo. Todas essas coisas óbvias.

Entrevistadora: Durante o seu percurso profissional tinha me tinha que foi a várias ações de formação, certo? Ah... porque é que procurou essas formações?

Entrevistada: Para já, como já referi, gosto muito de estar sempre a evoluir, acho sempre que não sei nada e que tenho que aprender mais, é verdade. E sempre, desde que comecei a trabalhar eu ia de livre vontade fazer essas ações de formação, muitas vezes pagava, até as pagava. Depois porque também é preciso, para progredir na carreira, também é preciso fazê-las, mas sobretudo para me manter sempre atualizada. E para trocar muitas vezes nessas ações de formação encontramos colegas com as quais trocamos impressões, contatos e isso é muito importante. Não podemos estar sozinhos, porque o formador, professor tem muita tendência para se isolar, eu vivo no meu mundo, na minha sala de aula, portanto entro na sala sou eu e os meus alunos e muitas vezes não há partilha de nada. E é muito difícil conseguir que o professor partilhe a sua experiência, os seus conteúdos de matéria que trabalha, é muito difícil... E, portanto, essas ações de formação, foram e continuam a ser uma forma de ouvir, contar experiências, partilhar ideias.

Entrevistadora: Portanto foi sempre por uma opção.

Entrevistada: Sempre. Sempre, por opção.

Entrevistadora: Ahh, portanto sente que retirou benefícios de toda as formações?

Entrevistada: Eu acho que sim porque gostei, sempre gostei. Tirando uma ou outra exceção, e quando... houve uma ou outra que desisti a meio porque achei que não valia a pena, e na minha idade eu também já não estou em ações de formação que não me agradem... porque se não me

servem para nada não tenho de estar ali. Mas normalmente gostei de estar, diverti-me, senti-me bem. Gostei muito.

Entrevistadora: Sabe que formações é que teve? Os temas? Já fez vários aqueles que a marcaram mais.

Entrevistada: As ações que eu tive que me marcaram mais foi as que eu tive no Reino Unido. Fiz lá várias, porque eles são muito dinâmicos, muito práticos, portanto foram muito interessantes, também pelo... Fiz uma... em drama..., portanto ações de drama na sala... teatro, muito giro, não tinha nada a ver comigo, nem com o meu mundo mas foi muito interessante participar, porque no fundo acabou por ser uma ação de formação sobre metodologias, abordagens diferentes de conteúdos. E foi muito... foi uma das mais interessantes. Depois também foram muito... foi relevante as ações de formação na área de tecnologia porque que eu quando acabei o meu curso, ainda fiz os meus trabalhos na máquina de escrever, ainda não havia sequer computador, foi em 83... 84 parece. Portanto houve toda aqui uma evolução tecnológica que eu vi nascer. Na casa Pia eu fiz o primeiro teste no computador. Foi a professora que fez o primeiro teste que surgiu e foi impresso numa impressora... eu fiz aquilo estava a experimentar, li as instruções e tal e às tantas saiu um teste. Portanto para aí em 87/88, essas ações de formação foram muito interessantes porque ia aprender algo que não sabia de todo, não tinha a ver com a minha área porque eu era de letras não é.

Entrevistadora: E das formações que... que frequentou quais é que foram as... as competências fundamentais, ou as mais relevantes que sente que retirou? Não precisam de ser da lista pode ser uma apreciação própria.

Entrevistada: Portanto as competências que eu retirei dessas ações de formação?

Entrevistadora: Sim as que sente que foram... foram mais relevantes para si.

Entrevistada: Talvez... ah... conseguir... ah... diferentes abordagens da mesma sala, portanto porque vamos adquirindo técnicas diferentes de trabalhar e isso é importante. Sabermos que... aí está a partilha de experiências é importante, quando alguém nos diz eu tenho uma turma assim e faço assim e resulta isso é muito importante. Depois nós vamos também tentar experimentar e à partida resulta porque... já foi experimentado antes, não é? Portanto eu acho que isso é a grande vantagem de uma ação de formação é exatamente... às vezes nem é tanto o conteúdo dessa formação é mais a troca de experiências.

Entrevistadora: Portanto já percebi que considera que é importante frequentar as... estas formações e desenvolver estas competências ah... considera que é importante ser regular? Dentro da sua área profissional?

Entrevistada: Ser regular como?

Entrevistadora: Ou seja, fazer ações de formação com uma certa regularidade.

Entrevistada: Ah sim, sim, sim. Agora em Maio vou fazer duas. Faço uma aqui, por acaso nunca fiz aqui nenhuma porque normalmente coincide sempre com formações que eu tenho noutro lado. Agora em Maio vou fazer uma aqui no Citeforma e outra... que é promovida pela agência nacional Erasmus plus. Essa são dois dias.

Entrevistadora: Ok. Acha que, que as formações e... ajudam com o constante desenvolvimento, aliás peço desculpa...

Entrevistada: (Ri)

Entrevistadora: Acha que as formações e o constante desenvolvimento de novas competências que a ajudam a lidar com as mudanças que surgem na sociedade e também dentro do seu emprego?

Entrevistada: Não sei se ajudaram... É mais um apoio também, porque ah... isso depois vai se conseguindo com a experiência, com o conhecimento que temos das pessoas, colegas e dos alunos não é propriamente a ação de formação que nos vai ajudar aí... Será mais... e as competências também... isso vai se adquirindo não é propriamente uma ação que me vai dar as competências que eu não tenho. Se calhar vai ser uma ajuda não é...

Entrevistadora: Tenho aqui uma pergunta que já acabou por responder de certa forma... se atualmente necessidade de aprofundar competências a adquirir novas competências... Portanto suponho que como vai fazer formações que tenha essa vontade...

Entrevistada: Sim gosto sempre...

Entrevistadora: Há sempre essa necessidade e vontade?

Entrevistada: Sim acho que o professor, eu e qualquer professor tem sempre necessidade de saber mais qualquer coisa, porque nós sentimos sempre que não fizemos tudo. O professor está constantemente insatisfeito e a formação acaba por ser uma forma do professor se tentar realizar.

Entrevistadora: Hum hum.

Entrevistada: Nós tamos sempre, a maior parte dos meus colegas, eu e não sou só eu, fazemos imensa formação.

Entrevistadora: Sente que as competências que adquiriu ao longo deste percurso a ajudam no planeamento e depois na hora de dar formação?

Entrevistada: Sim claro, claro. É evidente.

Entrevistadora: Consegue-me dizer assim alguma forma em que sente realmente que pôs em prática alguma competência e que foi uma mais valia? Em sala de aula? Há bocadinho tinha-me falado de conseguir abordar diferentes realidades...

Entrevistada: Sei lá, fazer a planificação é algo que se aprende... ah... Há coisas que nós não sabemos empiricamente, portanto planificar devidamente a formação é fundamental, é fundamental também sabermos diversificar as estratégias... que estratégias? Temos de aprender não é, são coisas que se vão aprendendo. Nós não sabemos.

Entrevistadora: Agora com base no questionário que respondeu previamente, queria que me identificasse as competências que mais põe em prática enquanto desempenha a sua função como formadora.

Entrevistada: Ora bem então, usar as diferentes abordagens pedagógicas, incentivar os formandos a trabalhar em equipa, eu gosto muito do trabalho de grupo ah... depois... depois... ser capaz de lidar com a heterogeneidade das turmas, do grupo de alunos ou de formandos. Ah... E envolver os alunos na sua aprendizagens, se eles não tiverem envolvidos não vale a pena que eles não fazem nada. O envolvimento é tudo.

Entrevistadora: Essas são as que mais valoriza?

Entrevistada: É, é.

Entrevistadora: Pronto a minha entrevista termina, não sei se deseja acrescentar mais alguma informação ou fazer alguma questão?

Entrevistada: Acho que está tudo, dentro daquilo que perguntou. Eu sou uma pessoa muito prática, muito pouco teórica. Embora também ache que de vez em quando a teoria nos pode ajudar, como eu disse na planificação. Eu aprendi isso quando fiz o estágio. Foi algo que até hoje me é útil e continuo a aplicar. Portanto a teoria de vez em quando ajuda. De resto que ah... a nossa profissão adquire-se muito com a experiência e a troca, partilha de experiências também.

Entrevistada: Muito bem, muito obrigada pelo seu tempo!



## GRELHA DE ANÁLISE DA ENTREVISTA

|   |  |
|---|--|
| <b>Tema:</b>  | Competências pedagógicas do/a formador/a   |
| <b>Objetivo Geral:</b> Conhecer as perceções sobre competências profissionais e o modo como o formador aprecia as suas competências |  |
| <b>Objetivos Específicos:</b>   | <ul style="list-style-type: none"><li>• Caracterizar as competências pedagógicas genéricas e específicas do formador</li></ul> |
| <b>Entrevistado:</b>  | Formadora 2  |
| <b>Idade:</b>   |  |
| <b>Entrevistador:</b>   | Catarina Freitas Rodrigues   |

|                            |                    |
|----------------------------|--------------------|
| <b>Data da entrevista:</b> | 03 de Maio de 2019 |
| <b>Local:</b>              | Citeforma          |
| <b>Duração:</b>            | 18:53H             |

| Categorias  | Indicadores                                   | Unidades de Registo   |
|---|---|---|
| <b>Caracterização académica</b><br>(percurso académico) | Percurso académico                            | “Eu primeiro fiz uma licenciatura ah... na Faculdade de Letras de Lisboa em Línguas e Literaturas modernas ah... Inglês e Alemão. Depois mais tarde fiz ah... a profissionalização em exercício na Universidade Aberta e fiz também Inglês, Alemão e Português. Mais tarde fiz o mestrado na Universidade Nova em Gestão de Sistemas E-learning/ Ciências da Educação.”   |
| <b>Caracterização profissional</b>                      | Quando e onde iniciou o percurso profissional | “Não, comecei a trabalhar com 18 anos. Eu acabei a licenciatura já tava a trabalhar. Entrei para a faculdade com 16... acabei o secundário muito cedo ah... e depois com 18 anos comecei a trabalhar”   |
|   | Trajectoria Profissional                      | “Começou muito cedo, porque eu acabei a licenciatura muito cedo. Comecei tinha 22 anos, portanto já há muitos anos. Estive primeiro no ensino... regular, na escola secundária de Telheiras, na altura. Depois fui convidada para ir para a Casa Pia de Lisboa onde fiquei e estou ainda hoje. A partir daí estive sempre ah... no ensino profissional, ou ensino, inicialmente era técnico profissional, agora mudou para profissional, aprendizagem, vocacional, tenho estado sempre ligada a esses cursos” |

|   |   |   |
|---|---|---|
| Identificação da valorização atribuída às competências durante as formações | O que é que entende por competências?   | “Competências ... sei lá... é aquilo que nós... a capacidade que nos dá para fazer qualquer coisa, para fazer algo, para sermos eficientes naquilo que nós fazemos não é... Determinadas competências que.... Temos que ter, eu sou muito prática, sou pouco de teorias, mas acho que sim as competências... é aquilo que nos indica... é o que nos indica [pausa] como é o que é que nós temos de fazer.”  |
|   | Quais entende serem as principais competências profissionais de um formador?                          | “competência que pode ser muito, muito <u>banal</u> mas de facto a paciência é fundamental. A capacidade de aprender, temos que <u>tar</u> sempre a aprender.”<br>“A persistência, é não desistir. [pausa] Porque nós temos a nossa frente formandos que perante uma adversidade querem desistir e nós não podemos deixar, portanto nós não podemos desistir. E temos de dar esse exemplo...”<br>“Usar as diferentes pedagógicas, portanto é normal ah... Incentivar, ai está... Selecionar as... as aprendizagens adequadas... para os diferentes... os formandos são todos diferentes. E na língua estrangeira isso é extremamente importante porque temos sempre muitos níveis diferentes na turma, portanto os conteúdos têm de ser devidamente selecionados para o público alvo. Todas essas coisas óbvias.” |
| Saber se já frequentou ações de formação e que competências desenvolveu     | Durante o seu percurso profissional frequentou ações de formação ou algum tipo de cursos de formação? | “fiz inúmeras ações de formação... em Portugal e no estrangeiro.”   |
|   | Porque procurou essas formações?  | “Para já, como já referi, gosto muito de <u>tar</u> sempre a evoluir, acho sempre que não sei nada e que tenho que aprender mais, é verdade. E sempre, desde que comecei a trabalhar eu ia de livre vontade fazer essas ações de formação, muitas vezes pagava, até as pagava. Depois porque também é preciso, para progredir na carreira, também é preciso fazê-las, mas sobretudo para me manter sempre atualizada. E para trocar muitas vezes nessas ações de formação encontramos colegas com as quais trocamos impressões, contatos e isso é muito importante. Não podemos <u>tar</u> sozinhos, porque o formador, professor tem muita tendência para se isolar, eu vivo no meu mundo, na minha sala de aula, portanto entro na sala sou eu e os meus alunos e muitas vezes não                              |

|  |  |   |
|--|--|---|
|  |  | há partilha de nada. E é muito difícil conseguir que o professor partilhe a sua experiência, os seus conteúdos de matéria que trabalha, é muito difícil... E, portanto, essas ações de formação, foram e continuam a ser uma forma de ouvir, contar experiências, partilhar ideias.”  |
|  | Quais foram as competências fundamentais ou mais relevantes que considera que desenvolveu ou aprofundou nessas formações?                                    | “Talvez... ah... conseguir... ah... diferentes abordagens da mesma sala, portanto porque vamos adquirindo técnicas diferentes de trabalhar e isso é importante. Sabermos que... aí está a partilha de experiências é importante, quando alguém nos diz eu tenho uma turma assim e faço assim e resulta isso é muito importante. Depois nós vamos também tentar experimentar e à partida resulta porque... já foi experimentado antes não é? Portanto eu acho que isso é a grande vantagem de uma ação de formação é exatamente... às vezes nem é tanto o conteúdo dessa formação é mais a troca de experiências.” |
| Identificação da necessidade de desenvolver novas competências   | Julga ser importante frequentar formações e desenvolver competências regularmente na sua área de especialização?   | “Ah sim, sim, sim. Agora em Maio vou fazer duas.”   |
| Perceber como lida com as mudanças da sociedade e do seu emprego | Acha que as formações e o constante desenvolvimento de novas competências ajudam a lidar com as mudanças que surgem na sociedade e no emprego? Como? Porquê? | “Não sei se ajudaram... É mais um apoio também, porque ah... isso depois vai se conseguindo com a experiência, com o conhecimento que temos das pessoas, colegas e dos alunos não é propriamente a ação de formação que nos vai ajudar aí... Será mais... e as competências também... isso vai se adquirindo não é propriamente uma ação que me vai dar as competências que eu não tenho. <u>Secalhar</u> vai ser uma ajuda não é...”   |
|  | Atualmente, sente necessidade de aprofundar competências que já tem ou adquirir novas competências?  | “Sim gosto sempre...”<br>“Sim acho que o professor, eu e qualquer professor tem sempre necessidade de saber mais qualquer coisa, porque nós sentimos sempre que não fizemos tudo. O professor está constantemente insatisfeito e a formação acaba por ser uma forma do professor se tentar realizar.”   |

|   |  |   |
|---|--|---|
| Identificar as competências que mais valoriza | Sente que as competências que adquiriu durante o seu percurso o/a ajudam no planeamento e na administração das suas formações? De que forma?                                   | “Sei lá, fazer a planificação é algo que se aprende... ah... Há coisas que nós não sabemos empiricamente, portanto planificar devidamente a formação é fundamental, é fundamental também sabermos diversificar as estratégias... que estratégias? Temos de aprender não é, são coisas que se vão aprendendo. Nós não sabemos.”  |
|   | (Com base na resposta que deu no questionário) Consegue-me identificar as competências que mais põe em prática/mais valoriza enquanto desempenha a sua função como formador/a? | “Ora bem então, usar as diferentes abordagens pedagógicas, incentivar os formandos a trabalhar em equipa, eu gosto muito do trabalho de grupo ah... depois... depois... ser capaz de lidar com a heterogeneidade das turmas, do grupo de alunos ou de formandos. Ah... E envolver os alunos na sua aprendizagens, se eles não tiverem envolvidos não vale a pena que eles não fazem nada. O envolvimento é tudo.” |





## Anexo 6 – Questionário

### Competências pedagógicas do/a formador/a

**Feminino:** \_\_\_\_ **Masculino:** \_\_\_\_

**Idade:** \_\_\_\_

**Data:** \_\_\_\_

*O preenchimento deste questionário servirá para a realização de um relatório de estágio e para a realização de melhorias nos serviços que o Citeforma dispõe aos formadores e formandos. Agradecemos desde já a sua colaboração*

1. Assinale todas as opções que correspondem ao seu percurso académico.

- ☐ Ensino Secundário – Área: \_\_\_\_\_
- ☐ Licenciatura – Área: \_\_\_\_\_
- ☐ Doutoramento – Área: \_\_\_\_\_
- ☐ Outro? Qual? \_\_\_\_\_ Área: \_\_\_\_\_.

2. Considera importante a aquisição de novas competências? Por favor justifique a sua resposta.

---

---

---

---

3. Em que áreas sente necessidade de adquirir e/ou desenvolver os seus conhecimentos e competências? Por favor justifique a sua resposta.

---

---

---

---

4. Que tipo de dispositivos considera que são mais úteis na sua profissão de formador? Assinale com X todas as que considera úteis.

- ☐ Tablet
- ☐ Sistema de som
- ☐ Computador
- ☐ Projetor de imagem
- ☐ Telemóvel
- ☐ Outras? Quais? \_\_\_\_\_

5. Quais consideram ser, para si, as vantagens do recurso a novas tecnologias (TIC) nos processos de formação?

---



---



---



---

6. Indique a relevância que atribui aos itens listados para o seu exercício profissional, usando para o efeito a escala abaixo.

DT= Discordo Totalmente; D= Discordo; NCND= Nem concordo, nem discordo; C= Concorde; CT=

Concorde totalmente

|  | DT | D | NCND | C | CT |
|--|----|---|------|---|----|
| 1. Trabalhar em equipa   |    |   |      |   |    |
| 2. Incentivar os formandos a trabalhar em equipa   |    |   |      |   |    |
| 3. Ter competências de comunicação   |    |   |      |   |    |
| 4. Planear as formações  |    |   |      |   |    |
| 5. Monitorizar e avaliar de forma contínua o seu processo de aprendizagem de forma a melhorá-lo      |    |   |      |   |    |
| 6. Gerir a sua autoformação de forma contínua  |    |   |      |   |    |
| 7. Usar diferentes abordagens pedagógicas  |    |   |      |   |    |
| 8. Aprender com os que o rodeiam (formadores; formandos; coordenadores; chefes)                      |    |   |      |   |    |
| 9. Utilizar novas tecnologias durante as sessões de formação   |    |   |      |   |    |
| 10. Selecionar aprendizagens transferíveis pelos formandos para o mercado de trabalho                |    |   |      |   |    |
| 11. Ser responsável pelo ambiente institucional em que decorre a aprendizagem dos formandos          |    |   |      |   |    |
| 12. Desenvolver uma atitude analítica-reflexiva sobre as práticas e resultados do processo formativo |    |   |      |   |    |
| 13. Ser próximo/a dos formandos (Ex: Conselheiro/a)  |    |   |      |   |    |
| 14. Ser um/a bom/boa gestor/a de pessoas   |    |   |      |   |    |
| 15. Ser capaz de lidar com a heterogeneidade de um grupo de formandos                                |    |   |      |   |    |
| 16. Ser um/a especialista da área  |    |   |      |   |    |

|   |  |  |  |  |  |
|---|--|--|--|--|--|
| 17. Gerir a sala de formação                                  |  |  |  |  |  |
| 18. Concretizar processo de avaliação sumativa do formando    |  |  |  |  |  |
| 19. Envolver os alunos ativamente na sua própria aprendizagem |  |  |  |  |  |
| 20. Gerir os recursos financeiros                             |  |  |  |  |  |
| 21. Promover a entidade onde ministra a formação              |  |  |  |  |  |

7. Na sua opinião, considera que é importante o Citeforma fazer o acompanhamento/mostrar interesse no desenvolvimento das competências dos formadores? Que tópicos adicionais considera importante serem abordados?

---



---



---

8. Gostaria de deixar algum outro comentário?

---



---



---

**MUITO OBRIGADO PELA SUA COLABORAÇÃO!**



## Anexo 7 – Análise à questão sobre as TIC

| Estatísticas |        |         |                 |             |                     |            |
|--------------|--------|---------|-----------------|-------------|---------------------|------------|
|              |        | Tablet? | Sistema de som? | Computador? | Projetor de imagem? | Telemóvel? |
| N            | Válido | 7       | 15              | 29          | 26                  | 7          |
|              | Omisso | 22      | 14              | 0           | 3                   | 22         |

☐



## Anexo 8 – Proposta Técnica e Comercial (Antiga)

| I. PROPOSTA PEDAGÓGICA  |   |
|---|---|
| 1.1 VBA   |   |
| 1.1.1 Quadro Síntese  |   |
| Carga Horária   | 28 horas  |
| Horas / Dias  | 4 horas OU 7 horas/ dia                               |
| Dias / Semana   | 7 OU 4 dias   |
| Formandos   | 2   |
| Horário   | A definir – Leitoral                                  |
| Local de realização de ação   | Instalações de entidade adjudicante                   |
| 1.1.2 Conteúdos Programáticos/ Objetivos  |   |
| 1   | Gravação de macros                                    |
| 2   | Ambiente de trabalho VBA                              |
| 3   | Estrutura de um módulo                                |
| 4   | Variáveis, declarações, repetições                    |
| 5   | Criação de macros                                     |
| 6   | Funções definidas pelo utilizador                     |
| 7   | Principais objetos do Excel                           |
| 8   | Propriedades e métodos                                |
| 9   | Formulários e controlos                               |
| 10  | Programação por acontecimentos                        |
| 11  | Formulários no Excel                                  |
| 12  | <del>Autosave</del> <del>Nota</del> <del>Código</del> |
| 13  | Ligação entre aplicações                              |
| 1.2 Destinatários   |   |
| A ação, acima identificada, destina-se a colaboradores da <del>Autosave</del> identificados e selecionados pela entidade adjudicante. |   |
| = 2   Proposta de Prestação de Serviços   |   |
| citeforma   |   |

| II ORÇAMENTO  |              |               |         |
|---|--------------|---------------|---------|
| 2.1 Valor da proposta   |              |               |         |
| Para cálculo do orçamento do projeto de formação foram considerados os seguintes dados:   |              |               |         |
| AÇÃO  | DURAÇÃO (HR) | N.º FORMANDOS | CUSTO € |
| VBA   | 28           | 2             | 1.400€  |
| Os valores apresentados estão dentro do IVA e de 560€ conforme a <del>Autosave</del> do art.º 2º, do D.L. que altera o Código do IVA, conjugado com o n.º 11, do art.º 2º, do mesmo Código. |              |               |         |
| = 3   Proposta de Prestação de Serviços   |              |               |         |
| citeforma   |              |               |         |

| VALIDADE DA PROPOSTA  |  |
|---|--|
| 31 DEZEMBRO DE 2018   |  |
| CALENDARIZAÇÃO  |  |
| ✓ A definir de acordo com os interesses da entidade e disponibilidade do formador |  |
| = 4   Proposta de Prestação de Serviços   |  |
| citeforma   |  |


| 1.3 Descrição e Caracterização das Metodologias Pedagógicas e Equipamentos a Utilizar   |  |
|---|--|
| A metodologia a utilizar será baseada nos métodos ativos com recurso sistemático a exercícios práticos.   |  |
| A formação terá de decorrer em sala apropriada, sala tecnológica, com um computador por formando e ligação à Internet.  |  |
| 1.4 Formadores a Envolver na Formação   |  |
| O formador a envolver na ação de formação será do corpo de formadores do CITEFORMA, com larga experiência formativa, acreditado e reconhecido pelo IEF, detentor de todos os requisitos técnicos e pedagógicos necessários para garantir o bom funcionamento da ação de formação. (TALVEZ POR A ÁREA DE ESPECIALIZAÇÃO DO FORMADOR EM QUESTÃO?) |  |
| 1.5 Avaliação da Formação   |  |
| Todos os formandos receberão um Certificado de Qualificações pela frequência da ação em causa.  |  |
| A emissão do certificado está sujeita ao cumprimento da seguinte regra:   |  |
| 1. Assiduidade mínima de 80 %;  |  |
| 2. Avaliação final igual ou superior a 10 (dez) valores   |  |
| = 5   Proposta de Prestação de Serviços   |  |
| citeforma   |  |

| 2.2 Formas e Condições de Pagamento   |  |
|---|--|
| A adjudicação da presente proposta implica um pagamento de 40% do preço total, sendo os restantes 60% pagos após a conclusão da formação e a entrega do respetivo relatório final e Certificados de qualificação, ou outras condições propostas pela entidade adjudicante em mútuo acordo |  |
| 2.3 Documentação:   |  |
| A cada formando será disponibilizado toda a documentação de apoio usada na formação.  |  |
| 2.4 Avaliação da Formação:  |  |
| A avaliação de conhecimentos e de 1.º nível está incluída na formação do preço.   |  |
| = 6   Proposta de Prestação de Serviços   |  |
| citeforma   |  |





## Anexo 9 – Propostas De Design

| Proposta Técnica e Comercial   | Proposta Pedagógica   |               |          |             |                        |               |             |           |   |         |         |                             |                                     |
|--|---|---------------|----------|-------------|------------------------|---------------|-------------|-----------|---|---------|---------|-----------------------------|-------------------------------------|
| <p>FXX_2016</p> <p>   <b>ayming</b>   business performance consulting</p> <p><i>Título da formação</i></p> <p>Elaboração e Coordenação Técnica:<br/><b>CITEFORMA</b><br/>Marina Costa<br/><a href="mailto:marina.costa@citeforma.pt">marina.costa@citeforma.pt</a><br/>217964560</p> <p><b>citeforma</b></p>  | <p><b>Quadro Síntese</b></p> <table border="1"><tr><td>Carga Horária</td><td>28 horas</td></tr><tr><td>Horas / Dia</td><td>4 horas OU 7 horas/dia</td></tr><tr><td>Dias / Semana</td><td>7 OU 4 dias</td></tr><tr><td>Formandos</td><td>2</td></tr><tr><td>Horário</td><td>Laboral</td></tr><tr><td>Local de realização da ação</td><td>Instalações da entidade adjudicante</td></tr></table> <p><b>Conteúdos Programáticos/ Objetivos</b><br/><i>Parte 1</i></p> <ol style="list-style-type: none"><li><b>Compreender a importância da Contabilidade</b><ul style="list-style-type: none"><li>• Dominar a noção de património.</li><li>• Saber o que são factos patrimoniais modificativos versus factos patrimoniais permutativos.</li><li>• Prever as incidências de um facto económico e financeiro.</li></ul></li><li><b>Analisar a formação de resultados</b><ul style="list-style-type: none"><li>• Compreender a estrutura das contas de resultados e a sua relação com o Balanço.</li><li>• Compreender a formação de resultados e as suas componentes.</li></ul></li><li><b>Conhecer a terminologia contabilística</b><ul style="list-style-type: none"><li>• O Ativo, Passivo e Capital Próprio.</li><li>• As Partidas Dobradas: Débitos e Créditos.</li><li>• Os Rendimentos e Gastos.</li><li>• Saída/Regularização de contas.</li><li>• O Quadro de Contas (SNC).</li><li>• O Balanço, Balanço, Demonstração de Resultados.</li><li>• As Depreciações, Amortizações, Imparidades, Provisões, Ativos e Passivos Contingentes.</li></ul></li></ol>  | Carga Horária | 28 horas | Horas / Dia | 4 horas OU 7 horas/dia | Dias / Semana | 7 OU 4 dias | Formandos | 2 | Horário | Laboral | Local de realização da ação | Instalações da entidade adjudicante |
| Carga Horária  | 28 horas  |               |          |             |                        |               |             |           |   |         |         |                             |                                     |
| Horas / Dia  | 4 horas OU 7 horas/dia  |               |          |             |                        |               |             |           |   |         |         |                             |                                     |
| Dias / Semana  | 7 OU 4 dias   |               |          |             |                        |               |             |           |   |         |         |                             |                                     |
| Formandos  | 2   |               |          |             |                        |               |             |           |   |         |         |                             |                                     |
| Horário  | Laboral   |               |          |             |                        |               |             |           |   |         |         |                             |                                     |
| Local de realização da ação  | Instalações da entidade adjudicante   |               |          |             |                        |               |             |           |   |         |         |                             |                                     |
| <ol style="list-style-type: none"><li><b>Dominar a contabilização de operações de Compras e Vendas</b><ul style="list-style-type: none"><li>• A organização e classificação dos documentos.</li><li>• O preço de compra versus custo de aquisição.</li><li>• Os descontos Comerciais versus descontos financeiros.</li><li>• As operações comerciais.</li></ul></li><li><b>Aprender a contabilização de gastos com pessoal</b><ul style="list-style-type: none"><li>• As remunerações (Fixas e Variáveis) e encargos sociais.</li><li>• As estimativas com encargos a pagar.</li><li>• A retenção de Impostos (TSU e IRS).</li><li>• A contabilização das operações.</li></ul></li><li><b>Analisar e interpretar o balanço</b><ul style="list-style-type: none"><li>• Os Ativos não Correntes;</li><li>• Os Ativos Correntes:<ul style="list-style-type: none"><li>◦ Inventários;</li><li>◦ Clientes;</li><li>◦ Estado;</li><li>◦ Outras Contas a Receber;</li><li>◦ Meios Financeiros Líquidos.</li></ul></li><li>• O Capital Próprio:<ul style="list-style-type: none"><li>◦ Capital Social;</li><li>◦ Reservas;</li><li>◦ Resultados Transitados;</li><li>◦ Resultado Líquido do Período.</li></ul></li><li>• O Passivo não Corrente:<ul style="list-style-type: none"><li>◦ Provisões;</li><li>◦ Financiamentos Obtidos.</li></ul></li><li>• O Passivo Corrente:<ul style="list-style-type: none"><li>◦ Fornecedores;</li><li>◦ Financiamentos Obtidos;</li><li>◦ Estado e Outros Entes Públicos;</li><li>◦ Outras Contas a Pagar.</li></ul></li></ul></li></ol> | <ol style="list-style-type: none"><li><b>Analisar e interpretar a Demonstração de Resultados</b><ul style="list-style-type: none"><li>• Rendimentos e Gastos.</li><li>• Depreciações e Amortizações.</li><li>• Juros e Gastos Similares suportados.</li><li>• Juros e Rendimentos Similares obtidos.</li><li>• Resultado Financeiro.</li><li>• Resultado antes de Impostos.</li><li>• Resultado líquido do Período.</li></ul></li><li><b>Preparar a classificação e Registo das Operações</b><ul style="list-style-type: none"><li>• A utilização dos T's e Balanço Esquemático.</li><li>• A elaboração e análise dos Balanços de Verificação.</li><li>• A elaboração e análise da Demonstração de Resultados e do Balanço.</li></ul></li></ol> <p><i>Parte 2</i></p> <ol style="list-style-type: none"><li><b>Conhecer a estrutura Conceptual de Contabilidade</b><ul style="list-style-type: none"><li>• Conhecer o Sistema de Normalização Contabilística (SNC).</li><li>• Princípios e Conceitos subjacentes ao processo contabilístico.</li><li>• Bases de Apresentação das Demonstrações Financeiras.</li></ul></li><li><b>Dominar o tratamento contabilístico das operações gerais de compra e venda</b><ul style="list-style-type: none"><li>• Compras de mercadorias – Inventários.</li><li>• Compra de equipamentos – Investimentos</li><li>• Compras de serviços – Fornecimentos e Serviços Externos (FSE).</li><li>• Custo das Mercadorias Vendidas e das Matérias Consumidas (CMVMC).</li><li>• Pagamentos e Recebimentos antecipados.</li><li>• Contabilização das operações e Apuramento do IVA.</li></ul></li><li><b>Compreender o mecanismo contabilístico referente aos inventários</b><ul style="list-style-type: none"><li>• Como mensurar e avaliar os stocks.</li><li>• Como contabilizar.</li><li>• Como, porquê e quando reduzir o seu valor.</li></ul></li></ol> |               |          |             |                        |               |             |           |   |         |         |                             |                                     |

#### 4. Conhecer a estrutura conceitual de Informação

- Os Modelos de Apresentação das Contas:
  - Modelo Geral;
  - Pequenas Entidades;
  - Micro Entidades.
- A Aprovação e Apresentação das contas anuais.
- A publicação das contas.
- As informações fiscais.

#### 5. Avaliar e contabilizar Inventários

- O Sistema de Inventário Permanente (S.I.P.)
- Sistema de Inventário Intermitente (S.I.I.).
- O Critério de Valorimetria das entradas e saídas.
- O Custo Médio Ponderado (CMP); ~~Cost In Cost Out~~ (FIFO); Custo Específico.
- A perda de valor dos stocks (Imparidades).
- As quebras e sobras.
- Apuramento do Custo das Mercadorias e das Matérias Consumidas (CMVMC).

#### 6. Avaliar e encerrar o Ciclo das Vendas e das Compras

- As Contas de Terceiros.
- A Periodicidade Económica (Especialização dos Períodos – Acréscimos/Diferimentos).
- As Imparidades nas Contas a Receber.
- A Contabilização e o Apuramento do IVA.
- A Contabilização das Letras – Títulos de Desconto.
- As Provisões para Riscos e Encargos.

#### 7. Compreender e elaborar as Demonstrações Financeiras

- Construir e Elaborar a Demonstração de Resultados por Naturezas e o Balanço.
- Conhecer a Demonstração das Alterações em Capital Próprio.
- Construir a Demonstração dos Fluxos de Caixa.
- Familiarizar-se com a informação a disponibilizar nas Notas Explicativas (Anexo).

#### Destinatários

A ação, acima identificada, destina-se a colaboradores da XXXX, identificados e selecionados pela entidade adjudicante.

#### Descrição e caracterização das metodologias pedagógicas e equipamentos a utilizar

A metodologia a utilizar será baseada nos métodos ativos com recurso sistemático a exercícios práticos.

A formação terá de decorrer em sala apropriada, sala tecnológica, com um computador por formando e ligação à internet.

#### Formadores a Envolver na Formação

O formador a envolver na ação de formação será do corpo de formadores do CITEFORMA, com larga experiência formativa, acreditado e reconhecido pelo IEFP, detentor de todos os requisitos técnicos e pedagógicos necessários para garantir o bom funcionamento da ação de formação. **(POR A ÁREA DE ESPECIALIZAÇÃO DO FORMADOR EM QUESTÃO)**

#### Avaliação da Formação

Todos os formandos receberão um **Certificado de Qualificações** pela frequência da ação em causa.

A emissão do certificado está sujeita ao cumprimento da seguinte regra:

- Assiduidade mínima de 80 %;
- Avaliação final igual ou superior a 10 (dez) valores

#### ORÇAMENTO

##### Valor da proposta

Para cálculo do orçamento do projeto de formação foram considerados os seguintes dados:

| AÇÃO | DURAÇÃO (HRS) | N.º FORMANDOS | CUSTO € |
|------|---------------|---------------|---------|
| IVA  | 28            | 2             | 1 400€  |

Os valores apresentados estão isentos do IVA e de SSIQ, conforme a alínea c) do n.º 2, do art.º 2º, do D.L. que antecede o Código do IVA, conjugado com o nº 1, do art.º 2º, do mesmo Código.

##### Formas e Condições de Pagamento

A adjudicação da presente proposta implica um pagamento de 40% do preço total, sendo os restantes 60% pagos após a conclusão da formação e a entrega do respetivo relatório final e Certificados de qualificação, ou **outras condições propostas pela entidade adjudicante em mútuo acordo.**

##### Documentação

A cada formando será disponibilizado toda a documentação de apoio usada na formação.

##### Avaliação da Formação

A avaliação de conhecimentos e de 1.º nível está incluída na formação do preço.

#### VALIDADE DA PROPOSTA

31 DEZEMBRO DE 2018

#### CALENDARIZAÇÃO

- ✓ A definir de acordo com os interesses da entidade e disponibilidade do formador

# Proposta Técnica e Comercial

FX\_2018



ayming

business  
performance  
consulting

Título da formação

Elaboração e Coordenação Técnica:

CITEFORMA

Marina Costa

[marina.costa@citeforma.pt](mailto:marina.costa@citeforma.pt)

217994560



## PROPOSTA PEDAGÓGICA

### Quadro Síntese

|                             |                                     |
|-----------------------------|-------------------------------------|
| Carga Horária               | 28 horas                            |
| Horas / Dia                 | 4 horas OU 7 horas/dia              |
| Dias / Semana               | 7 OU 4 dias                         |
| Formandos                   | 2                                   |
| Horário                     | Laboral                             |
| Local de realização da ação | Instalações da entidade adjudicante |

### Conteúdos Programáticos/ Objetivos

#### Parte 1

- Compreender a importância da Contabilidade**
  - Dominar a noção de património.
  - Saber o que são factos patrimoniais modificativos versus factos patrimoniais permutativos.
  - Prever as incidências de um facto económico e financeiro.
- Analisar a formação de resultados**
  - Compreender a estrutura das contas de resultados e a sua relação com o Balanço.
  - Compreender a formação de resultados e as suas componentes.
- Conhecer a terminologia contabilística**
  - O Ativo, Passivo e Capital Próprio.
  - As Partidas Dobradas: Débitos e Créditos.
  - Os Rendimentos e Gastos.
  - Saídas/Regularização de contas.
  - O Quadro de Contas (SNC).
  - O Balanço, Balanço, Demonstração de Resultados.
  - As Depreciações, Amortizações, Imparidades, Provisões, Ativos e Passivos Contingentes.

#### 4. Dominar a contabilização de operações de Compras e Vendas

- A organização e classificação dos documentos.
- O preço de compra versus custo de aquisição.
- Os descontos Comerciais versus descontos financeiros.
- As operações comerciais.

#### 6. Aprender a contabilização de gastos com pessoal

- As remunerações (Fixas e Variáveis) e encargos sociais.
- As estimativas com encargos a pagar.
- A retenção de Impostos (TSU e IRS).
- A contabilização das operações.

#### 8. Analisar e interpretar o balanço

- Os Ativos não Correntes;
- Os Ativos Correntes:
  - Inventários;
  - Clientes;
  - Estado;
  - Outras Contas a Receber;
  - Meios Financeiros Líquidos.
- O Capital Próprio:
  - Capital Social;
  - Reservas;
  - Resultados Transitados;
  - Resultado Líquido do Período.
- O Passivo não Corrente:
  - Provisões;
  - Financiamentos Obtidos.
- O Passivo Corrente:
  - Fornecedores;
  - Financiamentos Obtidos;
  - Estado e Outros Entes Públicos;
  - Outras Contas a Pagar.

#### 7. Analisar e interpretar a Demonstração de Resultados

- Rendimentos e Gastos.
- Depreciações e Amortizações.
- Juros e Gastos Similares suportados.
- Juros e Rendimentos Similares obtidos.
- Resultado Financeiro.
- Resultado antes de Impostos.
- Resultado líquido do Período.

#### 8. Praticar a classificação e Registo das Operações

- A utilização dos T's e Balanço Esquemático.
- A elaboração e análise dos Balanços de Verificação.
- A elaboração e análise da Demonstração de Resultados e do Balanço.

#### Parte 2

#### 1. Conhecer a estrutura Conceptual da Contabilidade

- Conhecer o Sistema de Normalização Contabilística (SNC).
- Princípios e Conceitos subjacentes ao processo contabilístico.
- Bases de Apresentação das Demonstrações Financeiras.

#### 2. Dominar o tratamento contabilístico das operações gerais de compra e venda

- Compras de mercadorias – Inventários.
- Compra de equipamentos – Investimentos
- Compras de serviços – Fornecimentos e Serviços Externos (FSE).
- Custo das Mercadorias Vendidas e das Matérias Consumidas (CM/VMC).
- Pagamentos e Recebimentos antecipados.
- Contabilização das operações e Apuramento do IVA.

#### 3. Compreender o mecanismo contabilístico referente aos inventários

- Como mensurar e avaliar os stocks.
- Como contabilizar.
- Como, porquê e quando reduzir o seu valor.

#### 4. Conhecer a estrutura conceitual da Informação

- Os Modelos de Apresentação das Contas:
  - Modelo Geral;
  - Pequenas Entidades;
  - Micro Entidades.
- A Aprovação e Apresentação das contas anuais.
- A publicação das contas.
- As informações fiscais.

#### 5. Avaliar e Contabilizar Inventários

- O Sistema de Inventário Permanente (S.I.P.)
- Sistema de Inventário Intermitente (S.I.I.).
- O Critério de Valorimetria das entradas e saídas.
- O Custo Médio Ponderado (CMP); ~~Cost In Cost Out~~ (FIFO), Custo Específico.
- A perda de valor dos stocks (Imparidades).
- As quebras e sobras.
- Apuramento do Custo das Mercadorias e das Matérias Consumidas (CM/MC).

#### 6. Avaliar e encerrar o Ciclo das Vendas e das Compras

- As Contas de Tercelros.
- A Periodicidade Económica (Especialização dos Períodos – Acréscimos/Diferimentos).
- As Imparidades nas Contas a Receber.
- A Contabilização e o Apuramento do IVA.
- A Contabilização das Letras – Títulos de Desconto.
- As Provisões para Riscos e Encargos.

#### 7. Compreender e elaborar as Demonstrações Financeiras

- Construir e Elaborar a Demonstração de Resultados por Naturezas e o Balanço.
- Conhecer a Demonstração das Alterações em Capital Próprio.
- Construir a Demonstração dos Fluxos de Caixa.
- Familiarizar-se com a Informação a disponibilizar nas Notas Explicativas (Anexo).

#### Destinatários

A ação, acima identificada, destina-se a colaboradores da XXXX, identificados e selecionados pela entidade adjudicante.

#### Descrição e caracterização das metodologias pedagógicas e equipamentos a utilizar

A metodologia a utilizar será baseada nos métodos ativos com recurso sistemático a exercícios práticos.

A formação terá de decorrer em sala apropriada, sala tecnológica, com um computador por formando e ligação à internet.

#### Formadores a Envolver na Formação

O formador a envolver na ação de formação será do corpo de formadores do CITEFORMA, com larga experiência formativa, acreditado e reconhecido pelo IEFP, detentor de todos os requisitos técnicos e pedagógicos necessários para garantir o bom funcionamento da ação de formação. **(POR A ÁREA DE ESPECIALIZAÇÃO DO FORMADOR EM QUESTÃO)**

#### Avaliação da Formação

Todos os formandos receberão um **Certificado de Qualificação** pela frequência da ação em causa.

A emissão do certificado está sujeita ao cumprimento da seguinte regra:

- Assiduidade mínima de 80 %;
- Avaliação final igual ou superior a 10 (dez) valores

#### ORÇAMENTO

##### Valor da proposta

Para cálculo do orçamento do projeto de formação foram considerados os seguintes dados:

| AÇÃO | DURAÇÃO (HRS) | N.º FORMANDOS | CUSTO € |
|------|---------------|---------------|---------|
| VISA | 28            | 2             | 1.400€  |

Os valores apresentados estão sujeitos ao IVA e de SELQ, conforme a alínea c) do n.º 12, do art.º 2º, do D.L. que antecede o Código do IVA, conjugado com o n.º 1º, do art.º 2º, do mesmo Código.

#### Formas e Condições de Pagamento

A adjudicação da presente proposta implica um pagamento de 40% do preço total, sendo os restantes 60% pagos após a conclusão da formação e a entrega do respetivo relatório final e Certificados de qualificação, ou **outras condições propostas pela entidade adjudicante em mútuo acordo.**

#### Documentação

A cada formando será disponibilizado toda a documentação de apoio usada na formação.

#### Avaliação da Formação

A avaliação de conhecimentos e de 1.º nível está incluída na formação do preço.



#### VALIDADE DA PROPOSTA

31 DEZEMBRO DE 2018

#### CALENDARIZAÇÃO

- ✓ A definir de acordo com os interesses da entidade e disponibilidade do formador

## Anexo 10 – Proposta de Design Final

| TÍTULO DA FORMAÇÃO  | PROPOSTA PEDAGÓGICA   |               |          |              |                         |               |             |           |   |         |         |                             |                                     |
|---|---|---------------|----------|--------------|-------------------------|---------------|-------------|-----------|---|---------|---------|-----------------------------|-------------------------------------|
| Prestação de Serviços de Formação   | <b>Quadro Síntese</b>   |               |          |              |                         |               |             |           |   |         |         |                             |                                     |
|   | <table border="1"><tr><td>Carga Horária</td><td>28 horas</td></tr><tr><td>Horas / Dias</td><td>4 horas OU 7 horas/ dia</td></tr><tr><td>Dias / Semana</td><td>7 OU 4 dias</td></tr><tr><td>Formandos</td><td>2</td></tr><tr><td>Horário</td><td>Laboral</td></tr><tr><td>Local de realização de ação</td><td>Instalações da entidade adjudicante</td></tr></table>  | Carga Horária | 28 horas | Horas / Dias | 4 horas OU 7 horas/ dia | Dias / Semana | 7 OU 4 dias | Formandos | 2 | Horário | Laboral | Local de realização de ação | Instalações da entidade adjudicante |
| Carga Horária   | 28 horas  |               |          |              |                         |               |             |           |   |         |         |                             |                                     |
| Horas / Dias  | 4 horas OU 7 horas/ dia   |               |          |              |                         |               |             |           |   |         |         |                             |                                     |
| Dias / Semana   | 7 OU 4 dias   |               |          |              |                         |               |             |           |   |         |         |                             |                                     |
| Formandos   | 2   |               |          |              |                         |               |             |           |   |         |         |                             |                                     |
| Horário   | Laboral   |               |          |              |                         |               |             |           |   |         |         |                             |                                     |
| Local de realização de ação   | Instalações da entidade adjudicante   |               |          |              |                         |               |             |           |   |         |         |                             |                                     |
|   | <b>Conteúdos Programáticos/ Objetivos</b><br>Parte 1  |               |          |              |                         |               |             |           |   |         |         |                             |                                     |
|   | <b>1. Compreender a importância da Contabilidade</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Dominar a noção de património.</li><li>• Saber o que são factos patrimoniais modificativos versus factos patrimoniais permutativos.</li><li>• Prever as incidências de um facto económico e financeiro.</li></ul>  |               |          |              |                         |               |             |           |   |         |         |                             |                                     |
|   | <b>2. Analisar a formação de resultados</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Compreender a estrutura das contas de resultados e a sua relação com o Balanço.</li><li>• Compreender a formação de resultados e as suas componentes.</li></ul>   |               |          |              |                         |               |             |           |   |         |         |                             |                                     |
|   | <b>3. Conhecer a terminologia contabilística</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• O Ativo, Passivo e Capital Próprio.</li><li>• As Partidas Dobradas: Débitos e Créditos.</li><li>• Os Rendimentos e Gastos.</li><li>• Salda/Regularização de contas.</li><li>• O Quadro de Contas (SNC).</li><li>• O Balanço, Balanço, Demonstração de Resultados.</li><li>• As Depreciações, Amortizações, Imparidades, Provisões, Ativos e Passivos Contingentes.</li></ul> |               |          |              |                         |               |             |           |   |         |         |                             |                                     |
| <b>PROPOSTA TÉCNICA COMERCIAL</b>   |   |               |          |              |                         |               |             |           |   |         |         |                             |                                     |
|    <b>ayming</b>   business performance consulting   |   |               |          |              |                         |               |             |           |   |         |         |                             |                                     |
| <b>FX_X_2018</b>  |   |               |          |              |                         |               |             |           |   |         |         |                             |                                     |
| Elaboração e Coordenação Técnica:<br>CITEFORMA<br>Marina Costa<br><a href="mailto:marina.costa@citeforma.pt">marina.costa@citeforma.pt</a><br>217994560   |    |               |          |              |                         |               |             |           |   |         |         |                             |                                     |
| <b>4. Dominar a contabilização de operações de Compras e Vendas</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• A organização e classificação dos documentos.</li><li>• O preço de compra versus custo de aquisição.</li><li>• Os descontos Comerciais versus descontos financeiros.</li><li>• As operações comerciais.</li></ul>   | <ul style="list-style-type: none"><li>• O Passivo não Corrente:<ul style="list-style-type: none"><li>◦ Provisões;</li><li>◦ Financiamentos Obtidos.</li></ul></li><li>• O Passivo Corrente:<ul style="list-style-type: none"><li>◦ Fornecedores;</li><li>◦ Financiamentos Obtidos;</li><li>◦ Estado e Outros Entes Públicos;</li><li>◦ Outras Contas a Pagar.</li></ul></li></ul>   |               |          |              |                         |               |             |           |   |         |         |                             |                                     |
| <b>5. Aprender a contabilização de gastos com pessoal</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• As remunerações (Fixas e Variáveis) e encargos sociais.</li><li>• As estimativas com encargos a pagar.</li><li>• A retenção de Impostos (TSU e IRS).</li><li>• A contabilização das operações.</li></ul>  | <b>7. Analisar e Interpretar da Demonstração de Resultados</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Rendimentos e Gastos.</li><li>• Depreciações e Amortizações.</li><li>• Juros e Gastos Similares suportados.</li><li>• Juros e Rendimentos Similares obtidos.</li><li>• Resultado Financeiro.</li><li>• Resultado antes de Impostos.</li><li>• Resultado líquido do Período.</li></ul>  |               |          |              |                         |               |             |           |   |         |         |                             |                                     |
| <b>6. Analisar e Interpretar o balanço</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Os Ativos não Correntes;</li><li>• Os Ativos Correntes:<ul style="list-style-type: none"><li>◦ Inventários;</li><li>◦ Clientes;</li><li>◦ Estado;</li><li>◦ Outras Contas a Receber;</li><li>◦ Meios Financeiros Líquidos.</li></ul></li><li>• O Capital Próprio:<ul style="list-style-type: none"><li>◦ Capital Social;</li><li>◦ Reservas;</li><li>◦ Resultados Transitados;</li><li>◦ Resultado Líquido do Período.</li></ul></li></ul> | <b>8. Praticar a classificação e Registo das Operações</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• A utilização dos T's e Balanço Esquemático.</li><li>• A elaboração e análise dos Balanços de Verificação.</li><li>• A elaboração e análise da Demonstração de Resultados e do Balanço.</li></ul>   |               |          |              |                         |               |             |           |   |         |         |                             |                                     |

## Parte 2

### 1. Conhecer a estrutura conceitual da Contabilidade

- Conhecer o Sistema de Normalização Contabilística (SNC).
- Princípios e Conceitos subjacentes ao processo contabilístico.
- Bases de Apresentação das Demonstrações Financeiras.

### 2. Dominar o tratamento contabilístico das operações gerais de compra e venda

- Compras de mercadorias – Inventários.
- Compra de equipamentos – Investimentos
- Compras de serviços – Fornecimentos e Serviços Externos (FSE).
- Custo das Mercadorias Vendidas e das Matérias Consumidas (CMVMC).
- Pagamentos e Recebimentos antecipados.
- Contabilização das operações e Apuramento do IVA.

### 3. Compreender o mecanismo contabilístico referente aos inventários

- Como mensurar e avaliar os stocks.
- Como contabilizar.
- Como, porquê e quando reduzir o seu valor.

### 4. Conhecer a estrutura conceitual da Informação

- Os Modelos de Apresentação das Contas:
  - Modelo Geral;
  - Pequenas Entidades;
  - Micro Entidades.
- A Aprovação e Apresentação das contas anuais.
- A publicação das contas.
- As informações fiscais.

### 5. Avaliar e Contabilizar Inventários

- O Sistema de Inventário Permanente (S.I.P.).
- Sistema de Inventário Intermitente (S.I.I.).
- O Critério de Valorimetria das entradas e saídas.
- O Custo Médio Ponderado (CMP); First In First Out (FIFO), Custo Específico.
- A perda de valor dos stocks (Imparidades).
- As quebras e sobras.
- Apuramento do Custo das Mercadorias e das Matérias Consumidas (CMVMC).

### 6. Avaliar e enoer o Ciclo das Vendas e das Compras

- As Contas de Tercos.
- A Periodicidade Económica (Especialização dos Períodos – Acréscimos/Diferimentos).
- As Imparidades nas Contas a Receber.
- A Contabilização e o Apuramento do IVA.
- A Contabilização das Letras – Títulos de Desconto.
- As Provisões para Riscos e Encargos.

### 7. Compreender e elaborar as Demonstrações Financeiras

- Construir e Elaborar a Demonstração de Resultados por Naturezas e o Balanço.
- Conhecer a Demonstração das Alterações em Capital Próprio.
- Construir a Demonstração dos Fluxos de Caixa.
- Familiarizar-se com a Informação a disponibilizar nas Notas Explicativas (Anexo).

#### Destinatários

A ação, acima identificada, destina-se a colaboradores da XXXX, identificados e selecionados pela entidade adjudicante.

#### Descrição e caracterização das metodologias pedagógicas e equipamentos a utilizar

A metodologia a utilizar será baseada nos métodos ativos com recurso sistemático a exercícios práticos.

A formação terá de decorrer em sala apropriada, sala tecnológica, com um computador por formando e ligação à internet.

#### Formadores a Envolver na Formação

O formador a envolver na ação de formação será do corpo de formadores do CITEFORMA, especializado em XXXX e com larga experiência formativa. Acreditado e reconhecido pelo IEFP, detentor de todos os requisitos técnicos e pedagógicos necessários para garantir o bom funcionamento da ação de formação.

#### Avaliação da Formação

Todos os formandos receberão um **Certificado de Qualificação** pela frequência da ação em causa.

A emissão do certificado está sujeita ao cumprimento da seguinte regra:

1. Assiduidade mínima de 80 %;
2. Avaliação final igual ou superior a 10 (dez) valores

#### ORÇAMENTO

##### Valor da proposta

Para cálculo do orçamento do projeto de formação foram considerados os seguintes dados:

| AÇÃO | DURAÇÃO (HR\$) | N.º FORMANDOS | CUSTO € |
|------|----------------|---------------|---------|
| YBSA | 20             | 2             | 1 400€  |

Os valores apresentados estão sujeitos ao IVA e de SELUC, conforme a linha d) do n.º 12, do art.º 2º, do D.L. que antecede o Código do IVA, conjugado com o n.º 11, do art.º 2º, do mesmo Código.

#### Formas e Condições de Pagamento

A adjudicação da presente proposta implica um pagamento de 40% do preço total, sendo os restantes 60% pagos após a conclusão da formação e a entrega do respetivo relatório final e Certificados de qualificação, ou **outras condições propostas pela entidade adjudicante em mútuo acordo**.

#### Documentação

A cada formando será disponibilizado toda a documentação de apoio usada na formação.

#### Avaliação da Formação

A avaliação de conhecimentos e de 1.º nível está incluída na formação do preço.









#### VALIDADE DA PROPOSTA

31 DEZEMBRO DE 2018

#### CALENDARIZAÇÃO

✓ A definir de acordo com os interesses da entidade e disponibilidade do formador

## Anexo 11 – Guia do Workshop Moodle

|   |  |
|---|--|
| <p>Workshop Moodle</p> <p><b>citeforma</b></p> <p>Fevereiro 2019</p> <p>José Aser Lorenzo</p> <p>         </p> | <p><b>citeforma</b></p> <hr/> <p><b>Login</b> 3</p> <p><b>Alterar a organização do curso: datas ou tópicos</b> 5</p> <p><b>Ver os formandos inscritos no curso</b> 8</p> <p><b>Tornar tópicos visíveis/invisíveis</b> 9</p> <p><b>Actividades e recursos</b> 13</p> <p><b>Fórum Moodle</b> 14</p> <p>Exemplo de fórum temático 15</p> <p>Possibilidade de mover "conversas" de um fórum para outro 16</p> <p><b>Chat Moodle</b> 17</p> <p><b>Base de dados de perguntas</b> 18</p> <p>Criar categorias de perguntas 19</p> <p>Criar perguntas 21</p> <p>Exemplo de escolha múltipla 23</p> <p>Exemplo de associar coluna da esquerda a opções da direita 25</p> <p>Exemplo de preencher texto 26</p> <p>Exportar e importar perguntas 27</p> <p><b>Criar um teste</b> 27</p> <p>Criar o teste e definir as suas propriedades 28</p> <p>Adicionar perguntas 31</p> <p>Atribuir cotação às perguntas 33</p> <p>Ver os resultados do teste 33</p> <p><b>Hot Potatoes</b> 35</p> <hr/> <p>2/35</p> |
|---|--|

citeforma

Login

http://moodle.citeforma.pt

Login screen:

# Entrar

Nome de utilizador

Senha

☐ Lembrar nome de utilizador

[Esqueceu-se do seu nome de utilizador ou da senha?](#)

Tem que ativar o suporte para Cookies no seu navegador

Algumas disciplinas podem aceitar visitantes

3/35

citeforma

Dashboard do utilizador com os seus cursos:

José Aser

Navigation

- Home
- My courses
- My modules
- My calendar
- My profile
- My settings
- My notifications
- My messages
- My friends
- My groups
- My forums
- My journals
- My portfolio
- My badges
- My achievements
- My certificates
- My transcripts
- My records
- My reports
- My analytics
- My insights
- My trends
- My forecasts
- My projections
- My simulations
- My models
- My scenarios
- My hypotheses
- My theories
- My concepts
- My principles
- My laws
- My rules
- My guidelines
- My standards
- My criteria
- My metrics
- My indicators
- My measures
- My units
- My scales
- My ranges
- My intervals
- My periods
- My durations
- My times
- My dates
- My timespans
- My intervals
- My ranges
- My scales
- My units
- My measures
- My indicators
- My metrics
- My criteria
- My standards
- My guidelines
- My rules
- My laws
- My principles
- My concepts
- My theories
- My hypotheses
- My scenarios
- My models
- My simulations
- My projections
- My forecasts
- My trends
- My insights
- My analytics
- My reports
- My records
- My certificates
- My achievements
- My badges
- My portfolio
- My journals
- My messages
- My friends
- My settings
- My profile
- My calendar
- My modules
- My courses
- My home

Course overview

Programação de Sistemas Distribuídos - Java para a Web 2017

Administração de bases de dados para programadores - Oracle (2018\_A)

Administração de bases de dados para programadores - Oracle (2017\_A)

Programação em linguagem SQL Avançada sobre Oracle (B-Learning 2017)

Private blog

My blog content

Course plans

Course progress

Course badges

Course achievements

Calendar

Calendar view

Calendar events

Calendar notifications

Calendar settings

Calendar filters

Calendar search

Calendar export

Calendar import

Calendar backup

Calendar restore

Calendar delete

Calendar edit

Calendar view

Calendar view

Calendar view

Calendar view

Calendar view

Calendar view

Calendar view

Calendar view

Calendar view

Calendar view

Calendar view

Calendar view

Calendar view

Calendar view

Calendar view

Calendar view

Calendar view

Calendar view

Calendar view

Calendar view

Calendar view

Calendar view

Calendar view

Calendar view

Calendar view

Calendar view

Calendar view

Calendar view

Calendar view

Calendar view

Calendar view

Calendar view

Calendar view

Calendar view

Calendar view

Calendar view

Calendar view

Calendar view

Calendar view

Calendar view

Calendar view

Calendar view

Calendar view

Calendar view

Calendar view

Calendar view

Calendar view

Calendar view

Calendar view

Calendar view

Calendar view

Calendar view

Calendar view

Calendar view

Calendar view

Calendar view

Calendar view

Calendar view

Calendar view

Calendar view

Calendar view

Calendar view

Calendar view

Calendar view

Calendar view

Calendar view

Calendar view

Calendar view

Calendar view

Calendar view

Calendar view

Calendar view

Calendar view

Calendar view

Calendar view

Calendar view

Calendar view

Calendar view

Calendar view

Calendar view

Calendar view

Calendar view

Calendar view

Calendar view

Calendar view

Calendar view

Calendar view

Calendar view

Calendar view

Calendar view

Calendar view

Calendar view

Calendar view

Calendar view

Calendar view

Calendar view

Calendar view

Calendar view

Calendar view

Calendar view

Calendar view

Calendar view

Calendar view

Calendar view

Calendar view

Calendar view

Calendar view

Calendar view

Calendar view

Calendar view

Calendar view

Calendar view

Calendar view

Calendar view

Calendar view

Calendar view

Calendar view

Calendar view

Calendar view

Calendar view

Calendar view

Calendar view

Calendar view

Calendar view

Calendar view

Calendar view

Calendar view

Calendar view

Calendar view

Calendar view

Calendar view

Calendar view

Calendar view

Calendar view

Calendar view

Calendar view

Calendar view

Calendar view

Calendar view

Calendar view

Calendar view

Calendar view

Calendar view

Calendar view

Calendar view

Calendar view

Calendar view

Calendar view

Calendar view

Calendar view

Calendar view

Calendar view

Calendar view

Calendar view

Calendar view

Calendar view

Calendar view

Calendar view

Calendar view

Calendar view

Calendar view

Calendar view

Calendar view

Calendar view

Calendar view

Calendar view

Calendar view

Calendar view

Calendar view

Calendar view

Calendar view

Calendar view

Calendar view

Calendar view

Calendar view

Calendar view

Calendar view

Calendar view

Calendar view

Calendar view

Calendar view

Calendar view

Calendar view

Calendar view

Calendar view

Calendar view

Calendar view

Calendar view

Calendar view

Calendar view

Calendar view

Calendar view

Calendar view

Calendar view

Calendar view

Calendar view

Calendar view

Calendar view

Calendar view

Calendar view

Calendar view

Calendar view

Calendar view

Calendar view

Calendar view

Calendar view

Calendar view

Calendar view

Calendar view

Calendar view

Calendar view

Calendar view

Calendar view

Calendar view

Calendar view

Calendar view

Calendar view

Calendar view

Calendar view

Calendar view

Calendar view

Calendar view

Calendar view

Calendar view

Calendar view

Calendar view

Calendar view

Calendar view

Calendar view

Calendar view

Calendar view

Calendar view

Calendar view

Calendar view

Calendar view

Calendar view

Calendar view

Calendar view

Calendar view

Calendar view

Calendar view

Calendar view

Calendar view

Calendar view

Calendar view

Calendar view

Calendar view

Calendar view

Calendar view

Calendar view

Calendar view

Calendar view

Calendar view

Calendar view

Calendar view

Calendar view

Calendar view

Calendar view

Calendar view

Calendar view

Calendar view

Calendar view

Calendar view

Calendar view

Calendar view

Calendar view

Calendar view

Calendar view

Calendar view

Calendar view

Calendar view

Calendar view

Calendar view

Calendar view

Calendar view

Calendar view

Calendar view

Calendar view

Calendar view

Calendar view

Calendar view

Calendar view

Calendar view

Calendar view

Calendar view

Calendar view

Calendar view

Calendar view

Calendar view

Calendar view

Calendar view

Calendar view

Calendar view

Calendar view

Calendar view

Calendar view

Calendar view

Calendar view

Calendar view

Calendar view

Calendar view

Calendar view

Calendar view

Calendar view

Calendar view

Calendar view

Calendar view

Calendar view

Calendar view

Calendar view

Calendar view

Calendar view

Calendar view

Calendar view

Calendar view

Calendar view

Calendar view

Calendar view

Calendar view

Calendar view

Calendar view

Calendar view

Calendar view

Calendar view

Calendar view

Calendar view

Calendar view

Calendar view

Calendar view

Calendar view

Calendar view

Calendar view

Calendar view

Calendar view

Calendar view

Calendar view

Calendar view

Calendar view

Calendar view

Calendar view

Calendar view

Calendar view

Calendar view

Calendar view

Calendar view

Calendar view

Calendar view

Calendar view

Calendar view

Calendar view

Calendar view

Calendar view

Calendar view

Calendar view

Calendar view

Calendar view

Calendar view

Calendar view

Calendar view

Calendar view

Calendar view

Calendar view

Calendar view

Calendar view

Calendar view

Calendar view

Calendar view

Calendar view

Calendar view

Calendar view

Calendar view

Calendar view

Calendar view

Calendar view

Calendar view

Calendar view

Calendar view

Calendar view

Calendar view

Calendar view

Calendar view

Calendar view

Calendar view

Calendar view

Calendar view

Calendar view

Calendar view

Calendar view

Calendar view

Calendar view

Calendar view

Calendar view

Calendar view

Calendar view

Calendar view

Calendar view

Calendar view

Calendar view

Calendar view

Calendar view

Calendar view

Calendar view

Calendar view

Calendar view

Calendar view

Calendar view

Calendar view





### Tornar tópicos visíveis/invisíveis

Costumo organizar os cursos por tópicos e isso permite-me torná-los visíveis à medida que o curso avança.

Visão do formador apenas com o tópico Introdução:

Como formador vamos ativar a visão do formando (o que o formando vê):

Vamos tornar visível ao formando o tópico 1. Para isso é necessário regressar ao perfil de formador:

Agora vamos ativar o modo de edição/alteração do curso:

Turn editing on

Ou

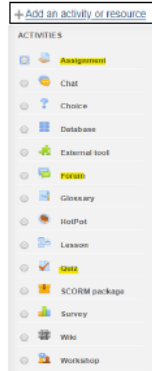
Nas propriedades do bloco temos a opção para tornar visível/invisível:

## Actividades e recursos

Em cada tópico o formador pode adicionar actividades ou recursos:

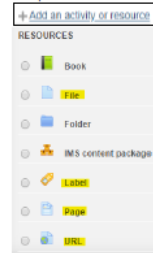
- As actividades implicam ação por parte do formando:
  - Fórum;
  - Tarefa de entrega de trabalho prático;
  - Questionário ou teste de avaliação;
  - Um conteúdo com interatividade: conteúdo que é apresentado de acordo com perguntas ou opções do formando;
- Os recursos:
  - URL - página na internet;
  - File - um documento em formato PDF ou outro;
  - Page - um texto escrito no Moodle;

Exemplos de actividades:



13/35

Exemplos de recursos:



## Fórum Moodle

De acordo com a Wikipédia: "Um fórum de discussão é uma ferramenta para páginas de Internet destinada a promover debates por meio de mensagens publicadas abordando uma mesma questão".

O Moodle permite criar dois tipos de fóruns:

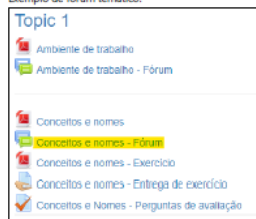
- Aviso: as mensagens iniciais são colocadas pelo formador e recebidas por todos os formandos do grupo. São úteis para avisos importantes;
- Fórum normal: as "conversas" ou "debates" podem ser iniciados por qualquer participante do curso;

O formador pode sempre remover as mensagens que considera desadequadas.

14/35

## Exemplo de fórum temático

Exemplo de fórum temático:



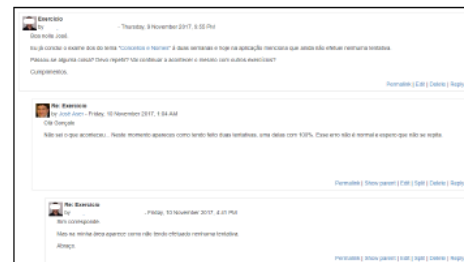
Conceitos e nomes - Fórum

Conceitos e nomes - Fórum

Add a new discussion topic

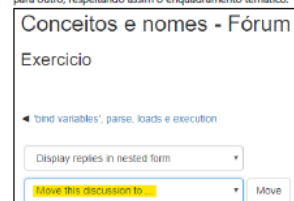
| Discussion                                 | Started by  | Replies | Last post                 |
|--|-------------|---------|---------------------------|
| Conceitos e nomes - Fórum                  | [User Icon] | 2       | Tue, 10 Nov 2017, 4:40 PM |
| Conceitos e nomes - Exercício              | [User Icon] | 1       | Tue, 10 Nov 2017, 2:40 PM |
| Conceitos e nomes - Perguntas de avaliação | [User Icon] | 2       | Mon, 30 Oct 2017, 1:14 PM |

15/35



## Possibilidade de mover "conversas" de um fórum para outro

Quando existem vários fóruns temáticos, o formador pode mover uma "conversa" de um fórum para outro, respeitando assim o enquadramento temático:



16/35

Move this discussion to ... **Move**

Move this discussion to:

**General**

- Notícias Gerais
- Fórum de discussão geral

**Topic 1**

- Atividade de trabalho - Fórum**

**Topic 2**

- Transações, bloqueios e níveis de isolamento - Fórum

**Topic 3**

- Recursos adicionais - Fórum

**Topic 4**

- Ferramentas de diagnóstico - Fórum

**Topic 5**

- O Otimizador - Fórum

**Topic 6**

- Índices - Fórum

**Topic 7**

- Otimização de SQL - Fórum

**Topic 8**

- Questões de otimização

### Chat Moodle

A atividade Chat permite aos alunos participarem numa sessão síncrona via web.

O chat pode ocorrer apenas numa sessão ou repetir-se à mesma hora ao longo de vários dias ou semanas. As sessões são gravadas e podem ser disponibilizadas a todos os alunos ou a apenas ao professor.

Adicionar uma atividade ao curso

ATIVIDADES

- Base de dados
- Chat**
- Ferramenta externa
- Fórum

A atividade Chat permite aos alunos participarem numa sessão síncrona via web.

O chat pode ocorrer apenas numa sessão ou repetir-se à mesma hora ao longo de vários dias ou semanas. As sessões são gravadas e podem ser disponibilizadas a todos os alunos ou a apenas ao professor.

17/35

As sessões de chat são marcadas consoante a data mais propícia e podem ser repetidas, diariamente ou semanalmente.

#### Sessões de chat

Próxima sessão de chat: 20 February 2019 10:05

Reporte publicar horário das sessões: Sem hora definida

Manter gravação de sessões anteriores durante: Nunca apagar mensagens

Todos podem ver as sessões anteriores: Não

### Base de dados de perguntas

Para a criação de testes é importante a criação de uma "base de dados" de perguntas. Isto significa:

1. Dividir os temas do curso em tópicos e criar uma categoria de perguntas para cada tópico. Os tópicos podem ter subtópicos;
2. Criar perguntas e categorizá-las por tópicos ou subtópicos;
3. Ao fazer um teste decidir quantas perguntas de cada tópico vamos incluir;
4. Fazer o teste escolhendo perguntas de cada grupo.

18/35

### Criar categorias de perguntas

Aceder às categorias de perguntas:

Administration

- Course administration
  - Edit settings
  - Turn editing on
  - Users
  - Filters
  - Reports
  - Gradebook setup
  - Badges
  - Backup
  - Restore
  - Import
  - Publish
  - Reset
  - Question bank
    - Questions
    - Categories**
    - Import
    - Export

Exemplo de categorias de perguntas com 2 níveis hierárquicos:

- CAPÍTULO 2 - CONCEITOS E NOMES (0) x ← →
- 1-ARQUITECTURA (2) x ← →
- 2-EXECUÇÃO DE SQL (2) x ← →
- 3-REUTILIZAÇÃO DE SQL (3) x ← →
- 4-FETCH DE DADOS (3) x ← →
- 5-ALGORITMO DE PESQUISA (3) x ← →
- 6-ALGORITMO DE JUNCÃO (3) x ← →
- 7-OPTIMIZAÇÃO DE SQL (1) x ← →
- CAPÍTULO 3 - TRANSAÇÕES, BLOQUEIOS E NÍVEIS DE ISOLAMENTO (0) x ← →
- 1-TRANSAÇÕES (3) x ← →
- 2-BLOQUEIOS (2) x ← →
- 3-NÍVEIS DE ISOLAMENTO (2) x ← →

19/35

Uma categoria de perguntas pode ser:

• 2-EXECUÇÃO DE SQL (2) x ← →

- Promovida para o nível hierárquico acima;
- Despromovida, tornando-se subcategoria da anterior;
- Movida para cima ou para baixo na sequência;

Para adicionar uma categoria temos um formulário no fim da lista de categorias:

Add category

Parent category: Default for SQL-ORA-Avançado

Name: \*

Category info

Add category

20/35

**Criar perguntas**

Para criar uma pergunta:

- Administration
  - Course administration
    - Edit settings
    - Turn editing on
    - Users
      - Filters
      - Reports
    - Gradebook setup
    - Badges
    - Backup
    - Restore
    - Import
    - Publish
    - Reset
    - Question bank
      - Questions
      - Categories
      - Import
      - Export

Question bank

Select a category: Default for SQL-ORA-Avançado

The default category for questions shared in context 'SQL-ORA-Avançado'.

☐ Show question text in the question list

Search options ▾

☒ Also show questions from subcategories☐ Also show old questions

Create a new question ...

Escolher o tipo de pergunta dentro da lista de opções:

**QUESTIONS**

- ☒ Multiple choice
- ☐ True/False
- ☐ Matching
- ☐ Short answer
- ☐ Numerical
- ☐ Essay
- ☐ Calculator
- ☐ Calculator with math choice
- ☐ Calculated simple
- ☐ Drag and drop into
- ☐ Drag and drop
- ☐ markers

Allows the selection of a single or multiple responses from a pre-defined list.

**Add** **Cancel**

### Exemplo de escolha múltipla

Este tipo de pergunta implica:

- Adicionar todas as alternativas: corretas e incorretas;
- A penalização pelas escolhas incorretas, permitindo que umas alternativas tenham um peso mais negativo que outras;
- O feedback a dar ao formando, ou seja, porque esta opção está errada. Este feedback pode ser mostrado logo no fim do teste ou mais tarde, quando o teste "fechar";

Dados gerais:

Current category 2-EXECUÇÃO DE SQL (2) Use this category

Save in category 2-EXECUÇÃO DE SQL (2)

Question name\* Como executa SQL 1

Question text\*

Qual das seguintes opções reflecte os passos da execução de uma instrução SELECT?

Uma ou várias respostas certas? Neste caso apenas uma:

One or multiple answers? One answer only

Permitir que o Moodle misture aleatoriamente as respostas alternativas durante o teste ou manter a ordem inicial das respostas?

Shuffle the choices? ☐ 

Criar a resposta correta:

**Grader 1**

Parsing, Validação semântica e de segurança. Substitua "bird variables". Execute: "Fold"

Grade: 100%

---

**Feedback**

Correcto

Criar uma resposta errada:

Chave 2

Verificação semântica e de segurança. Substitua "Uma variável" por "Parâmetro", Execute "Final".

Grado: -500%

Feedback

Agradeço por pensar essa forma de ordenar, pois é a primeira.

Neste caso optei por 4 alternativas, mas poderia colocar mais:

Blanks for 3 more choices

A pergunta vai aparecer ao formando com o seguinte aspeto:

Qual das seguintes opções reflecte os passos de execução de uma instrução SELECT?

Select one:

- Validação semântica e de segurança; Substituir "bind variables"; "Parsing"; "Fetch"; Executar;
- "Parsing"; Validação semântica e de segurança; Substituir "bind variables"; "Fetch"; Executar
- "Parsing"; Validação semântica e de segurança; Substituir "bind variables"; Executar; "Fetch"
- Validação semântica e de segurança; Substituir "bind variables"; "Parsing"; Executar; "Fetch"

### Exemplo de associar coluna da esquerda a opções da direita

As perguntas de associação são introduzidas de forma semelhante às anteriores: a primeira opção é a coluna da esquerda e a segunda será a resposta certa, que vai aparecer à direita.

Question 1

Amazena blocos de dados em memória, permitindo a sua consulta no atalho por parte dos "server processes"

Answer

Shuffle

Este tipo de pergunta também permite mostrar as alternativas de forma aleatória durante a execução do teste:

Shuffle

A pergunta vai aparecer ao formando com o seguinte aspeto:

Tendo em conta a arquitectura de uma base de dados Oracle associe as descrições apresentadas do lado esquerdo com os termos do lado direito

Amazena instruções SQL, planos de execução e dados do dicionário de dados, permitindo a sua consulta por parte dos "server processes" Choose...

Escreve nos DATA FILES os blocos de dados que foram alterados pelo server process Choose...

Amazena blocos de dados em memória, permitindo a sua consulta ou alteração por parte dos "server processes" Choose...

Amazena temporariamente dados alterados, que depois são lidos pelo LOG WRITER que os escreve no REDO LOG FILE. Choose...

25/35

### Exemplo de preencher texto

Este exemplo mostra como criar uma pergunta do tipo "preencher texto", com as alternativas de palavras a colocar nos espaços em branco.

Current category: 10-MONITORIZAR A UTILIZAÇÃO DOS ÍNDICES (2) 10- user's category

Save in category: 10-MONITORIZAR A UTILIZAÇÃO DOS ÍNDICES (2)

Question name: Monitorizar índices (2)

Question text:

Num SGBD Oracle é possível monitorizar a utilização de índices.

Para activar a monitorização executamos o comando ALTER INDEX emp\_pk **USING INDEX**.

Para desactivar a monitorização executamos o comando ALTER INDEX emp\_pk **NOUSING INDEX**.

Para saber se o índice é usado consultamos a coluna **MONITORING** da tabela **USER\_INDEXES**.

A pergunta vai aparecer ao formando com o seguinte aspeto:

Num SGBD Oracle é possível monitorizar a utilização de índices.

Para activar a monitorização executamos o comando ALTER INDEX emp\_pk  USING INDEX.

Para desactivar a monitorização executamos o comando ALTER INDEX emp\_pk  NOUSING INDEX.

Para saber se o índice é usado consultamos a coluna  da tabela .

26/35

### Exportar e importar perguntas

O Moodle permite a exportação da base de dados de perguntas e posterior importação, permitindo desta forma rentabilizar o tempo investido na sua construção.

Administration

- Course administration
  - Edit settings
  - Turn editing on
  - Users
  - Filters
  - Reports
  - Gradebook setup
  - Badges
  - Backup
  - Restore
  - Import
  - Publish
  - Reset
  - Question bank
    - Questions
    - Categories
    - Import
    - Export

### Criar um teste

Um teste é uma Actividade (Activity) do tipo Questionário (Quiz). O processo para o criar tem as seguintes etapas:

1. Criar o teste e definir as suas propriedades;
2. Adicionar perguntas;
3. Atribuir cotação às perguntas;

27/35

### Criar o teste e definir as suas propriedades

Um teste é uma actividade que adicionada a um tópico. Dentro da lista de possíveis actividades devemos escolher Quiz e preencher as suas propriedades. Estas também podem ser abertas seleccionando o teste e escolhendo a opção Edit Settings:

Administration

- Quiz administration
  - Edit settings
  - Group overrides
  - User overrides
  - Edit quiz
  - Preview
  - Results
  - Locally assigned roles
  - Permissions
  - Check permissions
  - Filters
  - Logs
  - Backup
  - Restore
  - Question bank
- Course administration

28/35

29/3530/3531/3532/35

### Atribuir cotação às perguntas

Depois de adicionadas as perguntas podemos proceder à sua cotação. Neste caso optamos por classificar de 0 a 100%:

| Question  | 17 / 17 (100%) correct | Maximum grade  | 100%   | Score   |
|---|------------------------|----------------|--------|---------|
| Resposta  |                        | Total of marks | 100.00 |         |
| Page 1  |                        |                |        | Shuffle |
| 1. 1. O termo "Hot Potatoes" refere-se ao conjunto de ferramentas de criação de perguntas de avaliação.   |                        |                |        |         |
| 2. 2. O termo "Hot Potatoes" refere-se ao conjunto de ferramentas de criação de perguntas de avaliação.   |                        |                |        |         |
| 3. 3. O termo "Hot Potatoes" refere-se ao conjunto de ferramentas de criação de perguntas de avaliação.   |                        |                |        |         |
| 4. 4. O termo "Hot Potatoes" refere-se ao conjunto de ferramentas de criação de perguntas de avaliação.   |                        |                |        |         |
| 5. 5. O termo "Hot Potatoes" refere-se ao conjunto de ferramentas de criação de perguntas de avaliação.   |                        |                |        |         |
| 6. 6. O termo "Hot Potatoes" refere-se ao conjunto de ferramentas de criação de perguntas de avaliação.   |                        |                |        |         |
| 7. 7. O termo "Hot Potatoes" refere-se ao conjunto de ferramentas de criação de perguntas de avaliação.   |                        |                |        |         |
| 8. 8. O termo "Hot Potatoes" refere-se ao conjunto de ferramentas de criação de perguntas de avaliação.   |                        |                |        |         |
| 9. 9. O termo "Hot Potatoes" refere-se ao conjunto de ferramentas de criação de perguntas de avaliação.   |                        |                |        |         |
| 10. 10. O termo "Hot Potatoes" refere-se ao conjunto de ferramentas de criação de perguntas de avaliação. |                        |                |        |         |
| 11. 11. O termo "Hot Potatoes" refere-se ao conjunto de ferramentas de criação de perguntas de avaliação. |                        |                |        |         |
| 12. 12. O termo "Hot Potatoes" refere-se ao conjunto de ferramentas de criação de perguntas de avaliação. |                        |                |        |         |
| 13. 13. O termo "Hot Potatoes" refere-se ao conjunto de ferramentas de criação de perguntas de avaliação. |                        |                |        |         |
| 14. 14. O termo "Hot Potatoes" refere-se ao conjunto de ferramentas de criação de perguntas de avaliação. |                        |                |        |         |
| 15. 15. O termo "Hot Potatoes" refere-se ao conjunto de ferramentas de criação de perguntas de avaliação. |                        |                |        |         |
| 16. 16. O termo "Hot Potatoes" refere-se ao conjunto de ferramentas de criação de perguntas de avaliação. |                        |                |        |         |
| 17. 17. O termo "Hot Potatoes" refere-se ao conjunto de ferramentas de criação de perguntas de avaliação. |                        |                |        |         |

### Ver os resultados do teste

Após a realização do teste pelos formandos podemos consultar as tentativas e as classificações obtidas pelos formandos, como no exemplo abaixo, onde aparecem a azul as tentativas com melhor resultado:

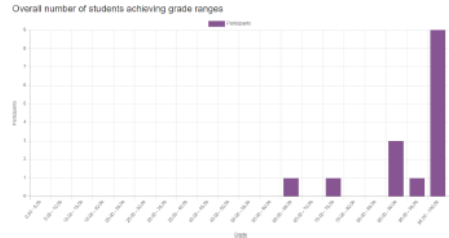
| First name     | Surname | Email address | Status   | Started on                | Completed                 | Taken           | Grade/100.00 |
|----------------|---------|---------------|----------|---------------------------|---------------------------|-----------------|--------------|
| Review attempt |         |               | Finished | 30 November 2017 5:19 PM  | 30 November 2017 5:27 PM  | 10 mins 12 secs | 100.00       |
| Review attempt |         |               | Finished | 12 November 2017 10:11 PM | 12 November 2017 11:21 PM | 1 hour 9 mins   | 85.00        |
| Review attempt |         |               | Finished | 10 November 2017 3:23 PM  | 10 November 2017 4:00 PM  | 1 hour 36 mins  | 48.00        |
| Review attempt |         |               | Finished | 10 November 2017 4:57 PM  | 10 November 2017 5:07 PM  | 20 secs         | 72.00        |
| Review attempt |         |               | Finished | 11 November 2017 7:08 PM  | 11 November 2017 7:22 PM  | 14 mins 43 secs | 88.00        |
| Review attempt |         |               | Finished | 11 November 2017 7:30 PM  | 11 November 2017 7:41 PM  | 37 secs         | 88.00        |
| Review attempt |         |               | Finished | 11 November 2017 7:50 PM  | 11 November 2017 8:00 PM  | 12 mins 11 secs | 88.00        |

33/35

Também podemos ver apenas as melhores tentativas:

| First name     | Surname | Email address | Status   | Started on                | Completed                 | Taken           | Grade/100.00 |
|----------------|---------|---------------|----------|---------------------------|---------------------------|-----------------|--------------|
| Review attempt |         |               | Finished | 30 November 2017 5:19 PM  | 30 November 2017 5:27 PM  | 10 mins 12 secs | 100.00       |
| Review attempt |         |               | Finished | 12 November 2017 10:11 PM | 12 November 2017 11:21 PM | 1 hour 9 mins   | 85.00        |
| Review attempt |         |               | Finished | 11 November 2017 7:30 PM  | 11 November 2017 7:41 PM  | 11 mins 37 secs | 88.00        |

E um gráfico com os resultados do teste:



34/35

## Hot Potatoes

Para usar o Hot Potatoes terá de instalar a aplicação. Deverá aceder ao seguinte endereço <https://hotpotatoes.ca/> e fazer o download. Siga as imagens abaixo.

Home News Support Downloads HotPot Sites Tutorial Bugs/Updates FAQ Extras

### Hot Potatoes Home Page

**Download:**

Download Hot Potatoes for Windows from here:

- **The Hot Potatoes 6.3 installer. For Windows 64-bit and 32-bit. Version 6.3.**

Hot Potatoes 6.3 is a Java-based program. You can run it on Windows 9x, Windows 2000, Windows XP, Windows Vista, Windows 7, Windows 8, and Windows 10. You can also run it on Linux and Mac OS X. To run it on Linux or Mac OS X, you need to have Java installed. You can download Java from the Java website.

Download Java Hot Potatoes:

- **Download Java Hot Potatoes**, which will run on Mac OS X, Windows, Linux, or any computer running a Java Virtual Machine. To install and run Java Hot Potatoes on Mac OS X:

1. Download the Hot Potatoes 6.3 zip file from the link above.
2. Unzip the file on your computer. You will have a folder called javaHotPot6.
3. Drag the javaHotPot6 folder to the Applications directory on your computer.
4. Open the folder and double-click the javaHotPot6 application icon.
5. Trust the javaHotPot6 1 zip file.

When you first start up Hot Potatoes, it will ask you for your user name. This name is stored on your computer, and not sent to anyone. It will be treated like your username to identify you on the system. You must provide a user name before you can use all the features of Hot Potatoes.

Após ter o download feito basta abrir a aplicação e explorar os exercícios.



35/35





## **Anexo 12 – Notas de campo**

**Data:** 14 de Março de 2018

No dia 14 de Março enviei email para o Citeforma, a demonstrar o meu interesse em realizar estágio com a entidade.

*Exmo.(a) Sr.(a),*

*Sou estudante do mestrado de Educação e Formação do Instituto de Educação da Universidade de Lisboa e venho por este meio contactar porque em Setembro deste ano vou iniciar o meu estágio relativo à minha especialização na área de Organização e Gestão da Educação e Formação e gostaria de saber se existe a oportunidade de fazê-lo na Citeforma? Cativam-me as atividades que desenvolvem no departamento de formação e sinto que essas atividades se inserem nos meus interesses.*

*O estágio curricular teria a duração de um ano letivo (com início em Setembro) e compreende: (a) tempo de permanência na instituição que permita a integração do estagiário e a realização do seu projeto (16 horas semanais); (b) encontros regulares com o responsável pelo estágio no Instituto de Educação da Universidade de Lisboa; (c) elaboração de um trabalho individual, indispensável para a realização dos produtos pedidos durante o estágio e redação do Relatório Final.*

*Desde já agradeço a sua atenção, ficando a aguardar uma resposta.*

*Com os melhores cumprimentos,*

*Catarina Freitas Rodrigues*

**Data:** 15 de Março de 2018

No dia 15 obtive resposta ao meu email para Citeforma.

*Bom dia Catarina,*

*Relativamente à sua solicitação pedia-lhe para me enviar o seu CV e ver da sua disponibilidade para agendarmos uma reunião durante a próxima semana.*

*Dia 19 no período da tarde (15h00) estaria bem para si?*

*Aguardo resposta.*

*Cumprimentos,*

***Cristina Tavares***

*Responsável Departamento de Formação*

**Data:** 16 de Março de 2018

Neste dia dei resposta afirmativa à proposta de reunião e enviei o CV em anexo, tal como me tinha sido solicitado.

*Bom dia Dra. Cristina,*  
*Desde já obrigada pela sua rápida resposta.*  
*Por mim dia 19, às 15:00h é um bom horário, lá estarei.*  
*Em anexo segue o meu CV, conforme solicitado.*  
*Obrigada!*

**Data:** 19 de Março de 2018

**Hora de início:** 15H

**Hora do fim:** 16H

**Local:** Citeforma

No dia 19 dirigi-me às instalações do Citeforma para a primeira reunião com a Dra. Cristina.

Estive em conversa informal com a Dra. Cristina durante cerca de uma hora onde tive oportunidade de expor os meus interesses para o meu relatório, as minhas áreas de eleição dentro do Citeforma, tais como a prestação de serviços e a oportunidade de ver formadores a dar as suas formações.

A Dra. Cristina foi muito acessível dando-me feedback positivo em estudar essas duas áreas no Citeforma. Falámos, também, sobre o meu contributo para a entidade, onde ficou “na mesa” a possibilidade de ir desenvolver o moodle para os formadores começaram a usar esta ferramenta para mais do que um “depósito” de conteúdo, assim referiu a Dra. Cristina.

Conversámos sobre o Citeforma, as suas origens e as dimensões que a entidade tem de momento. Foi possível recolher a informação de que tem 22 trabalhadores, cerca de 160 formadores, todos externos ao Citeforma e quase todos licenciados. Numa estimativa a Dra. Cristina facultou ainda a informação de que por ano passam pelo Citeforma aproximadamente 5000 formandos.

No fim da reunião a Dra. Cristina disse que teria todo o gosto em que eu ficasse a realizar o estágio no Citeforma mas pediu-me que pensasse se era mesmo o que queria e que fosse a outras reuniões, pois já tinha tido alunas que tinham sido aceites e mais tarde desistiram em cima do dia de começar.

**Data:** 21 de Março de 2018

Dois dias após a minha reunião resolvi dar resposta positiva à Dra. Cristina sobre a minha certeza em querer fazer o estágio no Citeforma. Juntamente esclareci algumas questões que tinham surgido durante a reunião de dia 19, tais como o meu horário do mestrado e a data de início do estágio. Enviei, também, alguns documentos em digital que já tinha deixado ficar em papel nas instalações.

*Bom dia Dra. Cristina,*

*Ponderei, como me sugeriu, a ideia de estagiar convosco e, tal como lhe tinha dito na reunião, fiz uma pesquisa antes de enviar e-mails, sendo que a Citeforma foi e continua a ser um sítio do meu interesse, assim, e se possível, gostaria de realizar convosco o meu estágio.*

*Tenho estado numa análise cuidadosa do vosso site para sugerir eventuais áreas complementares para a realização do meu relatório e gostaria de saber em que áreas a Citeforma teria interesse em colocar-me?*

*Quanto às informações que me pediu, o estágio idealmente iniciar-se-ia ao mesmo tempo que as aulas, mas há espaço de ajustamento. O estágio terminaria em Maio e as aulas consistiriam num seminário de apoio para o relatório e pode ser ajustado com o orientador segundo o horário de cada discente.*

*Envio o documento que lhe deixei em papel, agora em digital, tal como combinado em reunião.*

**Data:** 26 de Março de 2018

No dia 26 a Dra. Cristina respondeu-me ao email.

*Olá Catarina,*

*Fico agradada com a sua decisão.*

*Em termos processuais vou formalizar internamente o seu estágio e logo que o mesmo esteja aprovado, entro em contacto consigo. Prevejo que o faça dentro do espaço de 15 dias. Nessa altura acertamos pormenores, designadamente fixamos a data do seu início e um momento da sua apresentação ao Diretor: Dr. Castanheira.*

*Relativamente às potenciais áreas de intervenção complementares às Prestações de Serviços, penso que para além do que falámos, poderia ter a sua intervenção mais dirigida a uma das seguintes áreas:*

1. *Estimulação do desenvolvimento de competências pedagógicas de formadores (campo vasto a ser delimitado depois em função dos seus interesses. Por exemplo: Utilização do moodle enquanto instrumento de promoção de atividades complementares para os formandos; Instrumento de controlo das dimensões de avaliação diagnóstica e formativa; ...)*
2. *Desenvolvimento de metodologias que promovam mais o espírito empreendedor dos formandos de cursos de qualificação (cursos de longa duração)*
3. *Desenvolvimento de uma metodologia de acompanhamento aos formandos que se encontram em Formação Prática em Contexto de Trabalho*

*Veja o que lhe parece e depois dê-me feedback.*

*Cumprimentos,*

***Cristina Tavares***

*Responsável Departamento de Formação*

**Data:** 29 de Março de 2018

No dia 29, após ter reflectido sobre as opções que a Dra. Cristina tinha proposto no último email e ter priorizado as opções segundo os meus interesses, dei resposta ao email da Dra. Cristina.

*Bom dia Dra. Cristina,*

*Obrigada e ficarei a aguardar que me contacte, tal como refere.*

*Estive a ver as opções que me sugeriu e a ponderar qual seria mais do meu interesse. Todas me parecem interessantes e relevantes à sua maneira, sendo a primeira a mais aproximada ao que são os meus objetivos de estudo e interesses pessoais.*

*Ficaria então por definir a função a desempenhar, que eu depois gostaria de interligar com o que ficar a investigar no contexto de formação à medida.*

*Com os melhores cumprimentos,*

*Catarina Freitas Rodrigues*

**Data:** 09 de Abril de 2018

Até este dia estive a aguardar um contacto por parte da Dra. Cristina. Neste dia recebi um email a pedir o meu CV em formato Europeu.

*Olá Catarina,*

*Envie-me, sff, um CV seu em Formato Europeu.*

*Obrigada*

***Cristina Tavares***

*Responsável Departamento de Formação*

Logo no dia 9 de Abril enviei o CV no formato pedido.

**Data:** 12 de Abril de 2018

No dia 12 foi quando recebi a resposta positiva ao meu estágio com o Citeforma.

*Olá Catarina,*

*Para informar que o seu estágio já foi aceite.*

*Assim, proponho que no final de julho entre em contacto comigo para podermos agendar um momento para definir mais concretamente a data de início do mesmo e outras questões operacionais.*

*Bom trabalho*

***Cristina Tavares***

*Responsável Departamento de Formação*

**Data:** 29 de Abril de 2018

Após conversa em aula com a Professora Natália Alves decidi pedir uma declaração de garantia que estava aceite no estágio. Aproveitei e no mesmo email coloquei algumas dúvidas que tinha, relativamente a ter de pedir documentos no futuro.

*Bom dia Dra. Cristina*

*Fico muito feliz com a notícia e, mais uma vez, obrigada.*

*Pedia-lhe que se fosse possível me enviasse uma declaração em como estou efetivamente aceite.*

*Pode ser algo breve, é só uma garantia que a professora nos pede.*

*Outra questão que lhe coloco é se será possível, mais para a frente, pedir-lhe alguns documentos sobre a Citeforma ou mesmo só esclarecimentos?*

*Pode ser por email, se lhe der mais jeito, é que de momento encontro-me a caracterizar a Citeforma enquanto organização.*

*Com os melhores cumprimentos,*

*Catarina Freitas Rodrigues*

**Data:** 15 de Maio de 2018

No dia 15 de Maio a Dra. Cristina devolveu-me a resposta ao email com a declaração em digital e feedback positivo sobre os documentos do Citeforma.

*Olá Catarina,*

*Anexo declaração digitalizada.*

*Caso precise do original pode vir levantá-lo ao Citeforma.*

*Quanto à informação de que precisa, quando quiser diga alguma coisa.*

*Com os melhores cumprimentos e até breve,*

***Cristina Tavares***

*Responsável Departamento de Formação*

**Data:** 25 de Agosto de 2018

Neste dia enviei email para agendar a última reunião antes do início do meu estágio.

*Boa tarde Dra. Cristina,*

*Tudo bem consigo?*

*Envio este email para agendar consigo, tal como combinado, uma reunião para conversarmos sobre os detalhes do estágio e a data de início.*

*Com os melhores cumprimentos,*

*Catarina Freitas Rodrigues*

**Data:** 28 de Agosto de 2018

*Boa Tarde Catarina Freitas Rodrigues.*

*Informo que a Dra. Cristina Tavares se encontra de férias. Só a partir de 16 de setembro estará disponível.*

*Cumprimentos.*

*Ana Monteiro*

Depois deste email fiquei a aguardar um contacto da Dra. Cristina.

**Data:** 18 de Setembro de 2018

Após aguardar resposta por parte da Dra. Cristina, e vendo o dia de início de aulas a aproximar-se decidi reenviar o meu email, com o efeito de lembrar que faltava agendar uma reunião.

*Bom dia Dra. Cristina,*

*Tudo bem consigo?*

*Informaram-me que estava de férias, espero que tenha corrido tudo bem.*

*Envio este email só para lembrar que estou disponível para uma reunião sobre o início do meu estágio.*

*Obrigada,*

*Com os melhores cumprimentos,*

*Catarina Freitas Rodrigues*

Logo no mesmo dia a Dra. Cristina respondeu-me e agendámos a reunião para dia 21 de Setembro às 10h, uma sexta-feira.

*Olá Catarina,*

*De facto cheguei ontem e o dia foi dedicado a tratar de me inteirar do ponto de situação dos trabalhos por este lado.*

*Esta semana, tirando amanhã de manhã, estou disponível para nos encontrarmos. Proponho quinta ou sexta da parte da manhã.*

*Diga a sua preferência.*

*Cumprimentos*

***Cristina Tavares***

*Responsável Departamento de Formação*

---

*Compreendo! O regresso das férias é sempre mais exigente.*

*Por mim pode ser sexta de manhã, a que horas lhe dá jeito que eu esteja aí?*

*Com os melhores cumprimentos,  
Catarina Freitas Rodrigues*

---

*Marcamos às 10h00.*

*Está em condições de iniciar, formalmente, na próxima semana?*

***Cristina Tavares***  
*Responsável Departamento de Formação*

---

*Ainda não estive em reunião com a minha orientadora, mas de resto sim estou disponível e preparada para iniciar na semana que vem.*

*Com os melhores cumprimentos,  
Catarina Freitas Rodrigues*

**Data:** 21 de Setembro de 2018

**Hora de início:** 10H

**Hora do fim:** 11H

**Local:** Citeforma

Nesta reunião ficou definido o meu horário de estágio, que seria quartas-feiras o dia todo (9H-18H), quintas e sextas da parte da manhã (9h-13H). Ficou, de igual forma, decidida a distribuição do horário pelas duas áreas de atuação, a prestação de serviços ficaria com 4 horas (quintas-feiras) e a competência dos formadores seria as restantes 12 horas.

Definimos alguns pontos essenciais a tratar durante as semanas que se seguiram, onde já estaria em estágio.

Por fim, fiz uma pequena visita ao edifício do Citeforma, onde fiquei a conhecer os serviços que disponibilizam e onde se localizam. Conheci alguns dos colegas, com exceção de alguns que não estavam presentes e do Diretor do Citeforma.



**Data:** 26 de Setembro de 2018

Neste primeiro dia estive no Citeforma das 09H às 17:25H pois tive reunião na faculdade as 18H.

Das 09H às 16:30H, aproximadamente, estive a ler e a tirar notas do plano estratégico de intervenção e o plano de atividades e orçamento do Citeforma.

No que restou do horário estive em reunião com a Dra. Cristina e o colega Nuno Pereira de informática sobre o projeto do moodle que vou desenvolver.

**Data:** 27 de Setembro de 2018

Neste dia estive a ler sobre a prestação de serviços, um documento deixado pela colega Marina, “Serviços Integrados de Qualificação” e alguns exemplos de propostas técnicas e comerciais.

Houve uma conversa informal com a Dra. Cristina e a Dra. Isabel Ryder sobre o moodle e como a Dra. Isabel me pode ajudar no projeto do moodle.

Quando a colega Marina conseguiu algum tempo (cerca das 12:30H) tivemos a conversar sobre o que o Citeforma faz na prestação de serviços.

Foi-me possível perceber que o Citeforma pode fazer diagnóstico de necessidades, a conceção da formação e a avaliação da mesma, no entanto o Citeforma só faz a conceção da formação e avaliação de nível I (avaliação do formador e a avaliação dos conteúdos: questionário). O diagnóstico de necessidades é sempre feito pelas empresas.

Na conceção da formação é o formador da área de interesse que diz a carga horária necessária e que conteúdos devem fazer parte da formação.

**Data:** 28 de Setembro de 2018

Neste dia estive com as colegas do Front Office, a observar o atendimento ao público e as tarefas que as colegas desempenham.

Entre verificarem o email e responderem a todas as questões gerais colocadas, as colegas esclarecem presencialmente formadores ou formandos com dúvidas sobre as inscrições, formações, horários, pagamentos, valores e justificação de faltas. Sempre que necessário e após confirmação de dados imprimem declarações aos formandos que participam em formações no Citeforma.

A colega Lara é quem trata de todos os assuntos relacionados com o Centro Qualifica no atendimento.

**Data:** 03 de Outubro de 2018

Neste dia passei a manhã a rever trabalho enquanto esperava pela Dra. Cristina. A meio da manhã tive reunião para definir a minha abordagem ao tema das competências.

Definimos:

- Focos do formador;
- Questionário;
- Guião de entrevista;
- Calendarização das observações.

Durante a tarde estive a desenvolver estas ideias.

**Data:** 04 de Outubro de 2018

Grande parte da manhã, desta quinta feira, estive a organizar e desenvolver os itens que discuti com a Dra. Cristina no dia anterior.

Mais perto do fim da manhã, tive oportunidade de mostrar à colega Marina, a minha proposta de design para as propostas técnicas e comerciais do Citeforma. A colega gostou das alterações que realizei e pediu-me que mostrasse à Dra. Cristina para obter aprovação da parte dela de forma a poder usar o meu modelo.

**Data:** 10 de Outubro de 2018

Durante a manhã estive a desenvolver duas propostas técnicas e comerciais, uma para o Ayming e outra para a Kilter Interlinings que a colega Marina me tinha enviado por email.

Quando terminei as propostas, ocupei o resto do tempo a trabalhar no relatório, pois tinha as tarefas em dia. Estive a trabalhar na metáfora para caracterizar o Citeforma. No fim do dia obtive carimbo no protocolo de estágio e obtive da colega Diana, após pedir, alguns horários de formações para organizar as observações.

**Data:** 11 de Outubro de 2018

Neste dia tive toda a manhã num seminário sobre Tecnologias no Ensino/Formação: Tecnologias para a acessibilidade e inclusão, uma proposta da Dra. Cristina.

**Data:** 17 de Outubro de 2018

Neste dia de manhã tive um reunião informal com a Dra. Cristina onde falámos sobre o projeto do moodle e agendámos diversas reuniões com formadores que podem ser uma mais valia.

Logo neste dia às 13:30H tive uma conversa informal com o formador Jorge Martins, onde as ideias principais que retiramos foram que o moodle é muito estático, normalmente tem

de ter outras aplicações a funcionar no “background”, mas ficou agradado com a ideia de usar jogos para dinamizar as formações e obter um feedback, a cada ponto chave da formação, sobre o estado dos formandos.

**Data:** 18 de Outubro de 2018

Neste dia às 11H tive reunião com a Dra. Cristina e o formador Dr. Reme às 11H, também sobre o moodle. Não foi uma reunião com muito produtividade pois senti que o Dr. Reme estava mais a tentar vender serviços do que a entender o que é a essência do projeto aqui no Citeforma.

Às 13H tive outra reunião desta vez com a Dra. Cristina e a Dra. Isabel Ryder. As principais ideias que retirei desta reunião foram:

- O moodle não é excelente, mas pode ser rentabilizado
- Pode servir para dar informações aos pais e aos alunos
- Informações de reuniões e testes, horários (para os pais puderem ver)
- Exercícios no moodle (por respostas dos alunos, só o professor é que vê as respostas de cada um).

**Data:** 18 de Outubro de 2018

Esta sexta-feira o horário trocou-se e vim da parte da tarde para poder ter reunião com a Dra. Cristina e o formador Dr. Jorge Farromba pelas 17:15H.

Esta reunião foi bastante produtiva, trocaram-se muitas ideias sobre o que o moodle é capaz de aguentar e as mais valias que podemos tirar do sistema. No fim da reunião o Dr. Jorge Farromba ficou de fazer um teste no moodle para testarmos e vermos o que é possível fazer.

**Data:** 24 de Outubro de 2018

Neste dia para além das atividades normais do dia-a-dia no Citeforma, tive reunião com o formador Luís Roque, desta vez sem a Dra. Cristina que não podia estar presente. A reunião foi produtiva, o formador ficou a par das ideias que existem para o moodle, deu-me a conhecer que os formadores do Citeforma não têm conhecimento que o Citeforma dispõe de moodle.

A reunião não gerou avanços pois as ideias discutidas já tinham sido previamente discutidas noutras reuniões mas permitiu perceber que existe uma falha na comunicação e que os formadores podem não ter todas as informações chave sobre o moodle.

**Data:** 26 de Outubro de 2018

Neste dia fui ter com o colega Nuno Pereira de informática e foi a reunião que mais avanços trouxe ao projeto pois foi a partir deste dia que comecei a desenvolver a disciplina “teste” no moodle a ter as “mãos na massa”, o que me permitiu perceber em primeira mão as limitações e vantagens que o moodle tem.

Antes do fim da manhã falei com a Dra. Cristina sobre o moodle que ligou para a Dra. Isabel e lhe pediu que me enviasse um teste diagnóstico para testarmos o moodle.

---

Na última semana de Outubro e na primeira de Novembro estive a desenvolver designs para propostas técnicas e comerciais, enquanto que, ao mesmo tempo, estive a desenvolver alguns exercícios no moodle para perceber as ferramentas que disponibiliza e como os formadores as poderão usar.

---

**Data:** 04 de Novembro de 2018

No dia 04 a Dra. Isabel enviou-me o teste e a correção e desde aí passei a testar as várias possibilidades de usar aquele teste dentro do moodle.

---

**Data:** 07 de Novembro de 2018

Neste dia, como ainda estava a desenvolver o teste no moodle, estive a ajudar a colega Marina da prestação de serviços. Foi neste dia que aprendi a usar o HumanTrain, criei fichas de formandos, atualizei algumas fichas que tinham em falta alguma informação, aprendi também a introduzir questionários e ainda a imprimir alguns documentos para um dossiê pedagógico.

**Data:** 08 de Novembro de 2018

Neste dia ajudei a Marina com o dossiê pedagógico do dia anterior, o que me permitiu perceber em que consiste e que documentos têm de estar presentes.

**Data:** 21 de Novembro de 2018

No dia 21 fiz, pela primeira vez, um relatório de avaliação de uma formação para inserir no dossiê técnico pedagógico, respetivo.

**Data:** 23 de Novembro de 2018

Neste dia estava programada uma reunião com o Dr. Jorge Farromba, a Dra. Isabel Ryder e a Dra. Cristina, no entanto, devido a problemas pessoais, o Dr. Jorge Farromba não conseguiu estar presente e por esse motivo a reunião seguiu com os restantes elementos.

A reunião foi novamente sobre o moodle e foi produtiva, ficou decidido que iria desenvolver um teste, dado pela Dra. Isabel, de forma a testar na próxima reunião o papel de

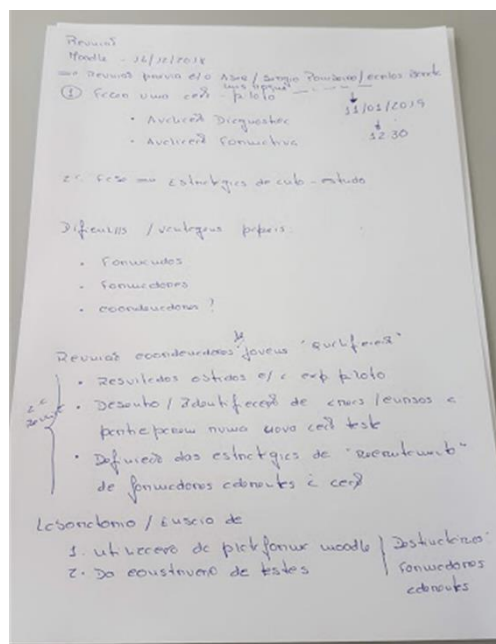
cada elemento (aluno; formador; administrador) e perceber o que cada um consegue ou não ver. Ficou na ideia avançar com um teste no moodle para alguns formadores, em forma de teste e também para mostrar aos formadores as vantagens de usar o moodle, na tentativa de os incentivar.

Por fim, e pela falta de comparência do Dr. Jorge Farromba, ficou agendada outra reunião para dia 30 de Novembro às 12:30H.

**Data:** 14 de Dezembro de 2018

Neste dia para além das tarefas normais, estive em reunião de preparação para o Workshop Moodle.

A reunião foi com a Dra. Isabel Ryder, A Dra. Cristina e o Dr. Jorge Farromba. Foi uma reunião rápida visto que foi sobretudo o ponto da situação sobre os testes experimentais que eu fiz em conjunto com a Dra. Isabel Ryder e decidir (ouvir a Dra. Cristina) sobre o plano a seguir dali para a frente.



**Data:** 11 de Janeiro de 2019

Neste dia houve uma reunião geral com vários formadores que aceitaram reunir comigo e com a Dra. Cristina para discutir sobre o moodle.

Tirei algumas notas sobre o que os formadores foram dizendo e também sobre a conclusão geral da reunião se é possível aplicar o moodle nos cursos de qualificação e se é possível, na opinião dos formadores, usar o moodle para um acompanhamento presencial.

Os formadores que fizeram parte da reunião foram, o coordenador Rui Cunha e Jorge Farromba. E os formadores João Pina, Graça Barros, João Santos, José Acer, Isabel Ryder e Leonilde Santos. A maioria concordou que sim, é possível usar o moodle para um acompanhamento presencial dos formandos.

Rui:

- Mera ferramenta.
- Questão de metodologias e não de ferramentas.
- Depende do formador, precisa de estratégias definidas.
- Só é preciso criatividade
- WebQueze (?)
- Web Narrativa

Isabel:

- ótimo para diagnóstico (teste de questões rápidas)

João Pina:

- Desconhecia que o Citeforma tinha moodle
- Parece-lhe relevante o moodle no apoio presencial, mas depende das estratégias
- Fazer a avaliação em casa e depois trabalhar individualmente com os formandos parece-lhe difícil. Mas dar recursos aos formandos tendo em conta essas dificuldades já lhe parece fazível.
- Os formandos usarem em casa (Auto trabalho)
- Colaboração entre formadores

Graça Barros:

- Especialmente nas formações mais pequena acha um ganho de tempo excelente.
- Ótimo para obter “radiografias” dos conhecimentos dos formandos

João Santos:

- Otimizar timings/ processamento de informação
- Na planificação o moodle poderá ajudar
- Preparação do formador

Leonilde:

- Usa para os formandos se orientar na formação
- Tem lá a matéria que dá, exercícios
- Não usa nos testes avaliativos para não haver pesquisa “extra”
- Formação no moodle

José:

- Usa nos mesmo moldes que a Dra. Leonilde
- Vai mostrando conteúdos à medida que vão avançando
- Exercícios sequenciais (Não dá logo resultado, por opção)
- Minimizar o esforço, maximizar os resultados

**Data:** 17 de Janeiro de 2019

*Bom dia caros formadores/as e coordenadores/as,*

*Agradecendo novamente a disponibilidade e o interesse que demonstraram na reunião, no passado dia 11 de Janeiro de 2019, gostaria de articular convosco a data para a realização do workshop do moodle.*

*Em sugestão fica dia 09 de Fevereiro ou dia 16 de Fevereiro (sábados).*

**Data:** 23 de Janeiro de 2019

*Bom dia caros formadores/as e coordenadores/as,*

*Fica marcado o workshop para dia 16 de Fevereiro, sábado.*

*Quanto à questão do funcionamento do workshop, ainda está a ser discutida a melhor forma de o fazer, mas envolverá exercícios práticos sempre que possível. Avisarei assim que houver desenvolvimentos, de qualquer forma aceitam-se sugestões.*

**Data:** 30 de Janeiro de 2019

Neste dia enviei o e-mail com a estrutura do Workshop para aprovação dos formadores.

*Bom dia,*

*Envio este email para aprovação da estrutura do workshop e confirmação que pode realizar a parte que lhe foi destinada.*

***Peço, por favor, a maior brevidade possível na resposta a este email.***

*O workshop irá decorrer dia 16 de Fevereiro de 2019, nas instalações do Citeforma. Na organização participam a coordenadora do departamento de formação Dra. Cristina Tavares, os formadores Graça Barros, Isabel Ryder, João Pina, João Santos, Jorge Farromba, José Áser, Leonilde Sousa e Rui Cunha e a estagiária Catarina Rodrigues.*

*Os formadores José Áser e Leonilde Sousa, irão, numa primeira fase partilhar as suas experiências na utilização da ferramenta, dando exemplos práticos da sua utilização.*

*Numa segunda fase, os formadores João Pina, Jorge Farromba, Graça Barros e João Santos, com o apoio da estagiária Catarina Rodrigues, irão ser elementos facilitadores para que os participantes do seminário possam experienciar e criar alguns exercícios / testes adequados às suas realidades formativas.*

*Para o efeito os participantes serão distribuídos entre duas salas, nas quais, irão poder elaborar alguns instrumentos. O tempo estimado de permanência em cada uma das salas é de 1 hora, permitindo que todos possam circular entre elas.*

### ***Estrutura do Workshop***

#### ***9h30 - 9h45***

- *Abertura e contextualização (Cristina Tavares)*

#### ***9h45 - 10.30***

- *Partilha de boas práticas subordinadas ao tema: Vantagens práticas de utilizar a Moodle em contexto de formação*
- *José Áser / Leonilde Sousa /Graça Barros / João Pina*

#### ***10h45 - 11h45***

- *Sala 1 / Tema 1: Hot Potatoes e principais funcionalidades (Leonilde Sousa)*

#### ***10h45 - 11h45***

· *Sala 2 / Tema2: Fazer testes na plataforma Moodle (José Aser)*

**12h00 - 13h00**

· *Sala 1 / Tema 2: Fazer testes na plataforma Moodle (José Aser)*

**12h00 - 13h00**

· *Sala 2 / Tema 1: Hot Potatoes e principais funcionalidades (Leonilde Sousa)*

**Data:** 01 de Fevereiro de 2019

*Bom dia,*

*No seguimento do contacto telefónico de hoje de manhã, venho então confirmar a mudança de data do nosso seminário.*

***Passa para o dia 26/02 - Sábado - das 9h30 às 13h00 (Citeforma)***

*Agradeço a todos a disponibilidade demonstrada.*

*Logo que haja programa “bonito” enviamos um folheto.*

*Bom fim-de-semana*

***Cristina Tavares***

*Responsável Departamento de Formação*

**Data:** De 14 de Fevereiro de 2019

*Neste dia a Dra. Cristina fez o reencaminhamento para mim dos e-mails que enviou aos formadores.*

*Caros Formadores e Coordenadores,*

*Na sequência do mail infra, comunico que no próximo dia **23 de fevereiro**, no período da manhã, irá decorrer no auditório do Citeforma o Workshop sobre o Moodle, enquanto ferramenta pedagógica de formação presencial, cujo programa se anexa.*

*Este Workshop, especificamente dirigido ao corpo de formadores do Citeforma, pretende auxiliar os formadores a utilizarem ferramentas que possam ser aplicadas nos contextos de formação presencial, com benefícios para a flexibilidade e dinamização dos processos formativos, designadamente nas suas componentes de avaliação diagnóstica e formativa*

*Serão formadores do Citeforma que irão partilhar as suas experiências e auxiliar na construção de pequenos instrumentos, pelo que a sessão terá um carácter eminentemente prático.*



*Para rentabilizar a sessão, solicitamos que os participantes estejam preparados para que, com base na sua experiência específica de formação em determinado conteúdo / ou matéria, possam desenvolver, com utilidade prática futura, um pequeno exercício / teste com auxílio às ferramentas que vão ser exploradas.*

*A todos os inscritos será aberta uma conta Moodle.*

*A participação está isenta de custos mas está condicionada à inscrição, em resposta a este email, para a secretaria: [geral@citeforma.pt](mailto:geral@citeforma.pt), e condicionada ao número de vagas disponíveis com a ocupação de 2 salas tecnológicas*

*Esperando que esta iniciativa vá ao encontro das vossas necessidades / expectativas, apresento os meus melhores cumprimentos,*

***Cristina Tavares***

*Responsável Departamento de Formação*

Enviou-me também o flyer do Workshop Moodle, , para meu conhecimento.



Neste dia procedi à marcação de uma reunião prévia ao dia do Workshop para tratar de últimos ajustes.

*Bom dia caros formadores,*

*Envio este email para saber da vossa disponibilidade para uma reunião final antes do Workshop.*

*Nos próximos dia 20 ou 21, tanto da parte da manhã como de tarde, estariam disponíveis?*

*Seria importante termos esta reunião antes de dia 22 para dar espaço de manobra caso seja preciso ajustar alguns detalhes para o Workshop de dia 23.*

**Data:** 18 de Fevereiro de 2019

Neste dia ficou confirmada a reunião.

*Boa tarde caros formadores,  
Fica então agendada a reunião para esta quinta-feira, dia 21, pelas 14H no Citeforma.*

*Dr. João Pina, enviarei posteriormente um email com as decisões tomadas durante a reunião.*

*Obrigada a todos pela disponibilidade!*

**Data:** 20 de Fevereiro de 2019

Neste dia enviei a versão final do guia prático que ficou disponibilizado no Human Train para os formadores que participaram no Workshop enquanto formandos.

*Bom dia caros formadores,*

*Envio este e-mail só para vos mostrar o guia do moodle, que o Dr. José já tinha feito mas, com os temas que a Dra. Leonilde vai abordar incluídos. Falta-me ainda mostrar à Dra. Cristina. Espero que esteja do vosso agrado!*

**Data:** 21 de Fevereiro de 2019

Neste dia deu-se a reunião de preparação do workshop e foram estas as conclusões:

Abertura:

15 minutos cada:

**1º** João Pina (Por ser o formador da área das plataformas colaborativas)

**2º** Jorge Farromba (Vantagens do Moodle e dar a perceber que não precisam de saber *e-learning*. Funcionalidades gerais)

**3º** Leonilde (Por ser usado em línguas)

**4º** José Aser (Por ser de informática)

Faz-se a divisão pelas salas e começa a parte prática:

Nas salas: Os restantes andam a circular para ajudar. (João Pina; Jorge Farromba; Catarina Rodrigues; Cristina Tavares; Ana Monteiro; Diana Silva)

De seguida enviei a lista final dos participantes do Workshop para os formadores que deram formação.

*Boa tarde caros formadores,*

*Tal como combinado segue em anexo a listagem de participantes do workshop.*

**Data:** 22 de Fevereiro de 2019

Neste dia passei pela maior dificuldade desde que comecei o estágio.

Tinha falado (cerca de semana e meia antes) com um dos colegas de informática sobre a necessidade de ser instalado um programa nos computadores, ao qual ele me respondeu que os computadores já tinham esse programa porque uma formadora já usava. Neste dia, um dia antes do Workshop, dirigi-me ao departamento de informática para esclarecer algumas últimas dúvidas e perguntar se era preciso algo mais da nossa parte e o colega de informática foi mal educado comigo e que não iria instalar nada nos computadores.

Após uma longa manhã, onde o mesmo colega foi mal educado com uma colega do Citeforma e uma formadora e comigo novamente. As coisas orientaram-se e outro colega ficou a instalar o programa e ao fim do dia tudo ficou pronto para o Workshop.

**Data:** 23 de Fevereiro de 2019

Neste dia, de manhã, foi o Workshop e toda a informação está no relatório sobre o mesmo que foi enviado à Dra. Cristina.

**Data:** 19 de Março de 2019

Neste dia, apesar de não ser dia de estágio, vim ter com a colega Marina ao Citeforma para a acompanhar a uma reunião com uma empresa.

Esta reunião deu-me oportunidade de experienciar como é a realidade da prestação de serviços e que, na grande maioria, as empresas não “perdem” muito tempo com a formação e por vezes pedem formações em condições que não permitem ao formador dar uma formação de qualidade. Neste caso em específico a empresa pedia uma formação de 21 horas para ser reduzida para 7 horas, o que segundo a Marina, reduz significativamente a qualidade da formação e os resultados que podiam ser obtidos.

**Data:** 20 de Março de 2019

Neste dia tive uma breve reunião com a Dra. Cristina onde ficou estabelecido os passos a seguir, para dar continuidade ao projeto do moodle.

**Data:** 21 de Março de 2019

Tal como pedido pela Dra. Cristina no dia anterior, enviei e-mail aos formadores todos que participaram no Workshop.

*Bom dia caros Formadores e Coordenadores,*

*Envio-vos este e-mail após o Workshop sobre o moodle, na expectativa de terem tido tempo de utilizar os conhecimentos adquiridos.*

*Como estagiária é importante para mim saber o balanço que fizeram não só do próprio Workshop (através do questionário disponibilizado para o efeito) mas, também, a vossa apreciação geral do seu uso. Seria importante saber se a continuidade desta iniciativa é do vosso interesse, e sugestões de melhoria que possam ter.*

*Relembro que quem queira usar o moodle enquanto formador pode fazer chegar o pedido, tanto ao gabinete de informática, como ao departamento de formação.*

Após este email durante os dias que se seguiram recebi 2 e-mails com opiniões dos formadores, o que não foi uma resposta muito ativa da parte deles.

Também neste dia, enviei email ao coordenador Dr. José Acer e ao coordenador Dr. Jorge Farromba sobre a comunidade moodle que eles ficaram de orientar.

*Bom dia Dr. Jorge e Dr. José,*

*Envio este e-mail para lembrar a ideia que surgiu no Workshop do Moodle, a comunidade comum (no moodle) a todos os participantes onde fossem possível "brincarem" nas suas próprias áreas e esclarecerem dúvidas em conjunto.*

*Seria para avançarmos com esta ideia o mais depressa possível pois será dada continuidade a esta iniciativa e é importante que os formadores possam explorar mais o moodle.*

*O Dr. Jorge pôs-me a par de alguns entraves que terá de ser o gabinete de informática a resolver a vosso pedido.*

Após este e-mail os dois coordenadores começaram a tratar de começar este processo.